



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Ciencias Administrativas

Escuela Profesional de Administración de Turismo

La gestión del servicio como propuesta de mejora para la satisfacción de clientes. Caso: Museo San Francisco de Lima

TESIS

**Para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración
de Turismo**

AUTOR

Christian FARFÁN TEVES

ASESOR

Mg. Edelmira del Rosario MENDOZA PÚA

Lima, Perú

2015



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Farfán, C. (2015). *La gestión del servicio como propuesta de mejora para la satisfacción de clientes. Caso: Museo San Francisco de Lima*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de Administración de Turismo]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.



Acta de Titulación N° 002/ST-FCA-EAPAT-2015
Modalidad de Sustentación de Tesis de Investigación
Ley Universitaria N°23733, R.R. N°01000-R-04
Resolución Decanal N°448-D-FCA-2015

Ciudad Universitaria, 26 de junio del 2015

En la Ciudad Universitaria, siendo las 13:00 horas y reunido el Jurado integrado por los siguientes docentes:

Presidente : Dr. Mauro Amaru Granados Maguiño
Miembro : Dra. Teresa Jesús Ríos Delgado
Miembro : Dr. Niko Cruz Gonzales
Asesora de Tesis : Mg. Edelmira del Rosario Mendoza Púa

Para evaluar el proceso de Titulación Profesional del Bachiller en Administración de Turismo.

CHRISTIAN FARFÁN TEVES

Habiéndose llevado a cabo la evaluación correspondiente, el Jurado acuerda conceder el calificativo de:

Diecisiete
Letras


17
Números

a la Sustentación de Tesis Titulada "LA GESTIÓN DEL SERVICIO COMO PROPUESTA DE MEJORA PARA LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES. CASO: MUSEO SAN FRANCISCO DE LIMA"; de acuerdo a la Legislación Universitaria y a la Documentación Sustentatoria que se acredita, en mérito de lo cual, el Jurado Examinador le declara Apto para que se le otorgue el Título Profesional de:
Apto (a) - No Apto (a)

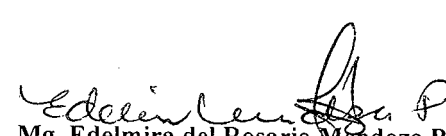
Licenciado en Administración de Turismo

Conforme a las Disposiciones Legales vigentes, siendo las 14:30 horas se levanta la sesión y en fe de lo cual, firman la presente:


Dr. Mauro Amaru Granados Maguiño
Presidente


Dra. Teresa Jesús Ríos Delgado
Miembro


Dr. Niko Cruz Gonzales
Miembro


Mg. Edelmira del Rosario Mendoza Púa
Asesora de Tesis

DEDICATORIA

Para todos aquellos que queremos hacer del Perú un mejor país.

AGRADECIMIENTOS

A todas aquellas personas que me apoyaron incondicionalmente.

A Dios.

ÍNDICE

	Páginas
RESUMEN	i
ABSTRACT	ii
INTRODUCCIÓN	iii
 I. CAPÍTULO PRIMERO: LA INVESTIGACIÓN Y EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Formulación del problema	2
1.2.1 Problema general	2
1.2.2 Sistematización del problema - problemas específicos	2
1.3. Justificación de la investigación	3
1.4 Limitaciones de la investigación	3
1.5 Objetivos	4
1.5.1 Objetivo general	4
1.5.2 Objetivos específicos	4
 II. CAPÍTULO SEGUNDO: MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de la investigación	5
2.2 Bases teóricas	8
2.2.1 Fundamentos de calidad	7
2.2.1.2 Concepto de calidad	8
2.2.1.3 Tipos de calidad	11
2.2.1.3.1 Calidad objetiva	11
2.2.1.3.2 Calidad subjetiva	11
2.2.1.3.3 Calidad estática	11
2.2.1.3.4 Calidad dinámica	11
2.2.1.3.5 Calidad absoluta	11
2.2.1.3.6 Calidad relativa	11
2.2.1.3.7 Calidad interna	11
2.2.1.3.8 Calidad externa	11
2.2.1.4 Dimensiones de la calidad	11
2.2.1.4.1 Dimensiones de la calidad	12
2.2.1.4.1.1 Calidad programada	12
2.2.1.4.1.2 Calidad realizada	12
2.2.1.4.1.3 Calidad esperada	12
2.2.2 Satisfacción del cliente	12
2.2.2.1 Definiciones sobre la satisfacción del cliente	13

2.2.2.2 Proceso para llegar a la satisfacción del cliente	14
2.2.2.2.1 Percepción	14
2.2.2.2.2 Expectativas	15
2.2.3 Gestión del servicio	16
2.2.3.1 Definición de servicio	16
2.2.3.2 Características del servicio	17
2.2.3.3 Calidad de servicio	18
2.2.3.3.1 Concepto de calidad de Servicio	18
2.2.3.3.2 Dimensiones de la calidad de servicio	19
2.2.3.3.3 Deficiencias en la calidad del servicio	20
2.2.4 Gestión de museos	20
2.2.4.1 Definición de museo	20
2.2.4.2 Tipos de museos	21
2.2.4.1 Definición de gestión de museo	22
2.2.4 Sistemas de gestión	
2.2.4.1 Sistemas de gestión de calidad	23
2.2.4.2 La Organización Internacional de Estandarización (ISO)	24
2.2.4.2.1 Familia de la norma ISO – 9000	24
2.2.4.3 Principios de la gestión de la calidad	25
2.2.4.4 Fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad ISO	26
2.2.4.4.1 Base racional para los sistemas de gestión de la calidad	26
2.2.4.4.2 Enfoque de sistemas de gestión de la calidad	26
2.2.4.4.3 Enfoque basado en procesos	26
2.2.4.4.4 Metodología PVHA y mejora continua	27
2.2.4.4.5 La política y los objetivos de la calidad	28
2.2.4.4.6 Documentación	28
2.2.4.5 La norma ISO 9001 : 2008	33
2.2.4.5.1 Estructura de la norma ISO 9001 : 2008	29
2.2.5 Concepto de clientes	30
2.2.5.1 Tipos de clientes	30

III. CAPÍTULO TERCERO: HIPÓTESIS, VARIABLES E INDICADORES

3.1 Hipótesis	32
3.1.1 Hipótesis general	32
3.1.2 Hipótesis específicas	32
3.2 Elaboracion de variables	32

3.2.1 Variables de la investigación	32
3.2.2.1 Variable independiente	32
3.2.2.2 Variable dependiente	32
3.3 Diseño de indicadores	32
3.3.1 Indicadores de la variable independiente	32
3.3.2 Indicadores de la variable dependiente	33

IV. CAPÍTULO CUARTO: METODOLOGÍA

4.1 Tipo de estudio	34
4.2 Nivel de la investigación	34
4.3 Diseño de investigación	34
4.4 Población y muestra	34
4.4.1 Unidad de análisis 1	34
4.4.2 Unidad de análisis 2	35
4.5 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	36
4.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos	36

V. CAPÍTULO QUINTO: ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MUSEO DE SAN FRANCISCO DE LIMA

5.1 Breve reseña	37
5.2 Generalidades	37
5.3 Análisis situacional del Museo San Francisco de Lima	37
5.3.1 Dirección general	38
5.3.2 Planificación estratégica	38
5.3.3 Organización interna	38
5.3.4 Recursos humanos	40
5.3.4.1 Personal	40
5.3.4.1.1 Personal administrativo	40
5.3.4.1.2 Personal de servicio	40
5.3.4.1.3 Personal de seguridad, limpieza y mantenimiento	40
5.3.4.1.4 Personal de restauración	41
5.3.4.2 Reclutamiento, selección, evaluación y control del personal	41
5.3.5 Compras	42
5.3.6 Contabilidad y finanzas	42
5.3.7 Producto	43
5.3.7.1 Guiados turísticos	43
5.3.7.2 Eventos, recepciones y ceremonias	43
5.3.8 Infraestructura	44
5.3.9 Mercado	44

5.3.9.1 Visitantes nacionales	45
5.3.9.2 Visitantes extranjeros	45
5.3.9.3 Sexo	45
5.3.9.4 Procedencia	46
5.3.9.5 Edad	47
5.3.10 Competencia	48
5.3.10.1 Competidores actuales	48
5.3.10.2 Futuros competidores	49
5.4 Procedimiento – proceso del servicio	49
5.4.1 Diagrama de procesos	51
5.5 Análisis situacional enfocado a la satisfacción de clientes internos y externos	52
5.5.1 Primera evaluación – evaluación interna	52
5.5.1.1 Áreas de evaluación	54
5.5.1.1.1 Grado de satisfacción con el servicio realizado	53
5.5.1.1.2 Conocimiento de la organización del museo	54
5.5.1.1.3 Calidad en la infraestructura	55
5.5.1.1.4 Limpieza y mantenimiento de las instalaciones	56
5.5.1.1.5 Percepción del personal hacia los visitantes con el servicio ofrecido	57
5.5.1.1.6 La norma ISO ayudaría a mejorar la satisfacción	58
5.5.1.2 Problemas identificados en base a la experiencia del personal del museo	60
5.5.2 Segunda evaluación – evaluación externa	61
5.5.2.1 Áreas de evaluación	62
5.5.2.1.1 Grado de satisfacción de los visitantes con el servicio del museo	62
5.5.2.1.2 Calidad del servicio en caja e ingreso	63
5.5.2.1.3 Tiempo de espera	64
5.5.2.1.4 Conformidad con el tiempo que duró el tour	65
5.5.2.1.5 Estado de las instalaciones	66
5.5.2.1.6 Limpieza y mantenimiento de las instalaciones	66
5.5.2.1.7 Relación precio/servicio	67
5.5.2.1.8 Servicio ofrecido en otras áreas	68
5.5.2.1.9 Servicio ofrecido por los guías	69
5.5.2.1.10 Visitantes que recomendarían el museo	70
5.5.2.1.11 Expectativas cubiertas	71
5.5.2.1.12 La norma ISO ayudaría a mejorar la satisfacción	72
5.5.2.2 Problemas identificados en base a la experiencia de los visitantes	73

**VI. CAPÍTULO SEXTO: DISEÑO DE PROPUESTA DE UNA GUÍA DE GESTIÓN PARA
IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMAS ISO 9001
EN EL MUSEO DE SAN FRANCISCO DE LIMA**

6.1	Introducción a la dirección	75
6.1.2	Seminario aplicativo	75
6.1.2	Propuesta de modelo	75
6.2	Compromiso de la dirección	76
6.2.1	Designar al encargado del proyecto y su equipo de trabajo	76
6.2.2	Asignación de recursos	76
6.2.3	Cronograma de actividades	76
6.3	Análisis inicial o análisis preliminar	77
6.4	Sensibilización, formación y capacitación	78
6.4.1	Material informativo	78
6.4.2	Charlas informativas	78
6.5	Implementación del SGC	79
6.5.1	Documentación	79

**VII. CAPÍTULO SÉPTIMO: DISEÑO DE PROPUESTA DE UN MANUAL DE CALIDAD
PARA EL MUSEO SAN FRANCISCO DE LIMA**

7.1	Propuesta del manual de calidad para el museo San Francisco de Lima	80
-----	---	----

CONCLUSIONES	110
---------------------	-----

RECOMENDACIONES	111
------------------------	-----

FUENTES DE INFORMACIÓN	112
-------------------------------	-----

ANEXOS

1	Matriz de consistencia	116
2	Glosario de siglas	118
3	Glosario de términos	119
4	Encuesta interna – personal	127
5	Encuesta externa - español	128
6	Encuesta externa – inglés	129
7	Preguntas de análisis situacional interno – entrevistas	130
8	Tabla de Arkin Y Colton para poblaciones finitas - infinitas	132
9	Tabla de Tagliacarne para poblaciones infinitas	133

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Dimensiones de la calidad	12
Gráfico 2: Calidad total en la calidad en la gestión de servicios	19
Gráfico 3: Enfoque basado en procesos	27
Gráfico 4: Norma ISO 9001 agrupada según el ciclo de mejora continua - PHVA	28
Gráfico 5: Organigrama del museo de San Francisco	39
Gráfico 6: Proceso de selección del personal	42
Gráfico 7: Sexo	46
Gráfico 8: Procedencia	47
Gráfico 9: Edades	47
Gráfico 10: Nivel de satisfacción con el servicio realizado	54
Gráfico 11: Conocimiento de la organización del museo	55
Gráfico 12: Calidad en la infraestructura	56
Gráfico 13: Limpieza y mantenimiento de las instalaciones	57
Gráfico 14: Percepción del personal hacia los visitantes con el servicio ofrecido	58
Gráfico 15: La norma ISO mejoraría nuestro servicio	59
Gráfico 16: Nivel de satisfacción de los visitantes	63
Gráfico 17: Calidad del servicio en caja e ingreso	64
Gráfico 18: Tiempo de espera para recibir el tour	64
Gráfico 19: Conformidad con el tiempo que duró el tour	65
Gráfico 20: Estado de las instalaciones	66
Gráfico 21: Limpieza y mantenimiento de las instalaciones	67
Gráfico 22: Relación precio/servicio	68
Gráfico 23: Calidad de servicio ofrecido en otras áreas	69
Gráfico 24: Servicio ofrecido por los guías	70
Gráfico 25: Visitantes que recomendarían el museo	70
Gráfico 26: Expectativas cubiertas	71
Gráfico 27: La norma ISO ayudaría a mejorar la satisfacción	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ficha técnica de la muestra	35
Tabla 2: Ficha técnica de la muestra	36
Tabla 3: Sexo	46
Tabla 4: Procedencia	46
Tabla 5: Edad	47
Tabla 6: Modelos de respuesta	52
Tabla 7: Nivel de satisfacción con el servicio realizado	53
Tabla 8: Conocimiento de la organización del museo	54
Tabla 9: Calidad en la infraestructura	56
Tabla 10: Limpieza y mantenimiento de las instalaciones	57
Tabla 11: Percepción del personal hacia visitantes con el servicio ofrecido	58
Tabla 12: La norma ISO ayudaría a mejorar la satisfacción	59
Tabla 13: Modelos de respuesta	61
Tabla 14: Respuestas con valor	62
Tabla 15: Nivel de satisfacción de los visitantes	63
Tabla 16: Calidad del servicio en caja e ingreso	63
Tabla 17: Tiempo de espera para recibir el tour	64
Tabla 18: Conformidad con el tiempo que duró el tour	65
Tabla 19: Estado de las instalaciones	66
Tabla 20: Limpieza y mantenimiento de las instalaciones	67
Tabla 21: Relación precio/servicio	68
Tabla 22: Calidad de servicio ofrecido en otras áreas	68
Tabla 23: Servicio ofrecido por los guías	69
Tabla 24: Visitantes que recomendarían el museo	70
Tabla 25: Expectativas cubiertas	71
Tabla 26: La norma ISO ayudaría a mejorar la satisfacción	72
Tabla 27: Cronograma de actividades	77

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación aborda la relación que existe entre la gestión del servicio y la satisfacción de los clientes teniendo como objetivo principal: Desarrollar una propuesta de gestión de servicio para el museo de San Francisco que permitirá optimizar la satisfacción de sus clientes. Partiendo de un análisis situacional, la propuesta de gestión considera: el diseño de una metodología adecuada, una guía de gestión para implementar un sistema de gestión de calidad, el diseño de un manual de calidad y la formulación y diseño de indicadores de gestión.

Es una investigación cuantitativa que parte de un estudio descriptivo pues busca medir, evaluar y recolectar información sobre las variables de estudio; y correlacional, ya que, analiza la relación e influencia entre estas dos variables. El nivel de la investigación es básica-aplicativa, puesto que, considera las bases teóricas como fundamentos y las aplica a un contexto determinado: El Museo de San Francisco.

Para el recojo de información se aplicó cuestionarios, entrevistas y observación directa a los procesos y clientes (internos y externos) del museo. Además, se utilizaron indicadores de gestión para comprobar y medir tanto la información como los resultados

La información recolectada se obtuvo a partir de dos unidades de análisis: Clientes internos (personal) y clientes externos (visitantes); sobre los cuales se recogió información acerca de niveles de satisfacción, servicio, calidad y percepción. De esta manera, se identificó aspectos a mejorar mediante la propuesta de gestión del servicio.

Se ha podido determinar que la satisfacción de los visitantes está relacionada al cumplimiento y superación de sus expectativas. Además, se ha identificado que el personal ofrecerá un servicio de calidad siempre y cuando esté satisfecho con las actividades que realiza.

De tal manera, la investigación concluye que la gestión del servicio se relaciona e influye directamente en la satisfacción de los clientes, pues si ésta es gestionada eficientemente se obtienen mejoras en los procesos, las relaciones del personal y el producto final.

Palabras clave: Gestión del servicio, Satisfacción de clientes, Calidad, ISO 9001:2008

ABSTRACT

This research is about the relation between service management and customers satisfaction. The main aim of this project is to develop an efficient service management proposal to optimize the clients satisfaction in San Francisco's museum. Based on a situational analysis this proposal considers an appropriate methodology, a management guide to implement a quality management system, the design of a quality manual and the formulation and design of management indicators to optimize customers satisfaction.

Is a quantitative investigation based on a descriptive study because it seeks to measure, evaluate and collect information about the variables and also a correlational one because it analyzes the relationship and influence of one variable over the other. The research level is basic and applicative because it takes the theories as foundations to applicate them in a specific reality (Museum of San Francisco).

The information was collected through questionnaires, interviews and direct observation of processes and internal and external customers (staff and visitors). The information was processed statistically and subsequently analyzed. Management indicators were used to measure and prove information and outcomes.

There were defined two analysis unities: museum staff (internal customers) and visitors (external customers). The collected information was about their satisfaction, service, quality and perception levels. The improvement aspects identified will be covered by the service management proposal.

We could established that customers satisfaction is linked to overcoming expectations about the service and product. We could also established that the staff will offer a quality service only if it's satisfied with the activities they do.

We conclude that service management has a direct influence on customers satisfaction because if it's efficiently managed there will be improvements on the processes, staff relationships and the final product.

Key words: Management service, Customer satisfaction, Quality, ISO 9001:2008

INTRODUCCIÓN

La gestión y la calidad han llegado a ser las fuerzas más importantes que llevan al éxito y al crecimiento organizacional, ya que permiten satisfacer a los clientes, pues, sin la satisfacción de ellos, una organización no tiene futuro. En la actualidad gestionar el servicio eficientemente y utilizar herramientas que ayuden a lograrlo ya no es exclusividad de grandes organizaciones, sino de todas las empresas sin importar el tamaño ni el rubro.

En este sentido, los museos no son ajenos a esta realidad y más aún en nuestro país donde éstos representan un atractivo importante para los visitantes extranjeros y nacionales. Los visitantes extranjeros llegan en busca de nuevas experiencias, con altas expectativas y altos estándares de satisfacción; mientras que, los visitantes nacionales están enfocados en recibir un servicio que supere sus expectativas para sentirse satisfechos. Por otro lado, los trabajadores (clientes internos) también tienen expectativas y niveles de satisfacción, es decir, si ellos no están satisfechos con el trabajo que realizan es poco probable que brinden un servicio de calidad y por ende, es muy probable que la organización no alcance los niveles óptimos de satisfacción en los clientes.

La gestión del servicio busca administrar adecuadamente los procesos, actividades, tareas y procedimientos de la organización para conseguir estandarización, calidad y conformidad en sus productos que se vean reflejados en la satisfacción de sus clientes. Para ello, la gestión del servicio, emplea diferentes herramientas como el análisis situacional, las metodologías adecuadas, la guía de gestión para la implementación un sistema de gestión de calidad, el manual de calidad del museo y los indicadores de gestión.

Esta investigación en el Museo de San Francisco de Lima nos permite conocer la relación y el grado de influencia que tiene la gestión del servicio con la satisfacción de clientes.

El primer capítulo de la investigación desarrolla el planteamiento, la formulación y la sistematización del problema, la justificación, las limitaciones y los objetivos de la investigación. El planteamiento responde a identificar y delimitar el problema de la investigación; la formulación y la sistematización atienden al problema como pregunta. La justificación del problema presenta el por qué y para qué se está realizando la investigación; las limitaciones de la investigación muestran aquellas dificultades que se han tenido durante este estudio que están dadas básicamente por el tiempo, la accesibilidad y la distancia; mientras que, las facilidades están enfocadas en conocer el museo, trabajar y ser parte de éste. Los objetivos tienen la finalidad de señalar a que aspira la investigación, constituye la guía del estudio, estos objetivos están alineados al planteamiento del problema y están expresados como un objetivo general y objetivos específicos.

El capítulo segundo desarrolla el marco teórico que está relacionado a ser un compendio escrito de libros, tesis, artículos y otros documentos que describen el estado del problema de estudio, el cual

profundiza el contexto del problema de investigación planteado mediante la revisión de literatura. Aquí se desarrollan y definen los conceptos teóricos relacionados al problema. El marco teórico está compuesto por los antecedentes de la investigación y la base teórica en la que se sustenta la tesis.

En el capítulo tercero se desarrolla la hipótesis, que son postulados formulados de manera tentativa sobre el fenómeno investigado. Se elaboran las variables que son medibles y observables. Se diseñan y proponen los indicadores de gestión que van a permitir analizar, medir y verificar la información de las variables.

Mientras que, el capítulo cuarto explica la metodología utilizada relacionada con: el tipo, nivel y diseño de la investigación. Esta es una investigación cuantitativa, de tipo descriptivo y correlacional, de nivel básico y aplicativo, y diseño no experimental. En este capítulo, además, se determina la población y muestra en función a la unidad de análisis (clientes externos – visitantes y clientes internos – personal del museo). Se indican las técnicas e instrumentos de recolección de datos como: encuestas, cuestionarios, entrevistas, observación directa. Finalmente, las técnicas de procesamiento y análisis de datos como Microsoft Excel, Minitab, STATS, y Microsoft Access.

El capítulo quinto está referido al análisis situacional del Museo de San Francisco de Lima donde se ha recopilado información de la organización por áreas y por clientes (internos - personal y externos - visitantes) en sus procesos, actividades, tareas, procedimientos y percepciones. Ésta información es un insumo fundamental para poder diseñar el manual de calidad, diseñar, proponer e implementar el plan piloto y diseñar los indicadores de gestión.

El capítulo sexto detalla el diseño y propuesta de una guía de gestión para implementar un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO en el Museo de San Francisco de Lima en función a su contexto, necesidades y realidad.

En el capítulo séptimo se propone el diseño del manual de calidad del Museo de San Francisco de Lima, de acuerdo a su contexto, sus necesidades y la realidad en la que se encuentra. Toda la información para el diseño del manual ha sido tomada en base al análisis situacional. El objetivo del manual es ser una guía para el cumplimiento de requisitos y procesos, además de, asegurar la satisfacción del cliente.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, fuentes de información o bibliografía y los anexos.

I. CAPÍTULO PRIMERO: LA INVESTIGACIÓN Y EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un entorno cada vez más competitivo y dinámico, las empresas necesitan gestionar de manera eficaz sus procesos y actividades. Demanda, por ello, modelos de sistemas de gestión que sirvan como herramientas útiles y que puedan implementarse de manera sencilla sin importar el tamaño o el rubro de la organización.

En turismo, la satisfacción está íntimamente relacionada con la gestión, el servicio y la calidad. Para los visitantes la calidad de un servicio está determinada por la satisfacción de sus expectativas y/o necesidades. Sin embargo, basándonos en la realidad un porcentaje de visitantes no queda satisfecho con el servicio, pues el producto no cumple con sus expectativas. Por otro lado, el personal también muestra niveles de insatisfacción lo que se traduce en no sentirse completamente conforme y satisfecho con las actividades que realiza debido a una inadecuada gestión del servicio.

El museo de San Francisco de Lima es uno de los centros culturales más importantes y también más visitados del país, pues se presenta como una visita obligada para los visitantes extranjeros durante el tiempo que se quedan en Lima. El producto que ofrece San Francisco es el más recomendado, ya que, ofrece una muestra importante de arte de diversos estilos y de diferentes épocas convirtiéndose así en un compendio del arte virreinal en Lima, además ofrece las famosas “catacumbas” (criptas subterráneas), que hacen de San Francisco uno de los museos más atractivos a visitantes extranjeros y nacionales.

San Francisco representa una afluencia significativa de visitas, por ello, la importancia de ofrecer un servicio que cubra las expectativas de los visitantes y gestionar eficientemente el servicio para evitar índices de insatisfacción con los trabajadores.

Sin embargo, el producto y la gestión aún presentan ciertas deficiencias que se ven reflejadas en índices de insatisfacción. Las expectativas de los visitantes no son totalmente cubiertas a causa del bajo nivel en la calidad de servicio que involucra: la infraestructura, el precio, el mantenimiento y limpieza de las instalaciones, el proceso de cómo se ofrece el servicio y la conservación del patrimonio. Por otro lado, el nivel de insatisfacción del personal está relacionado con la inadecuada gestión del servicio que es causada por factores como la ausencia de un plan estratégico, la falta de políticas de calidad, la ausencia de un manual de calidad, la falta de manuales de operaciones y funciones, la conformidad de actividades, el clima laboral, entre otras, lo que trae como consecuencia en el personal niveles bajos de satisfacción reflejados en el poco compromiso con la organización.

Si la gestión del servicio es ineficiente es poco probable tener al personal satisfecho, al cual se le hace complicado ofrecer un servicio de calidad. Sin un servicio de calidad las expectativas y

los requisitos de los visitantes no pueden ser cubiertos, lo que trae como consecuencia niveles de insatisfacción. Estos niveles traen como consecuencia que los visitantes no regresen nuevamente al museo y más perjudicial aún, no lo recomendarán ni darán referencias positivas a las personas que los rodean, amigos, familiares entre otros, teniendo así un impacto negativo para el museo; reflejado en la imagen, marca, posicionamiento y cifras económicas.

Por ello, la importancia de la gestión del servicio y el uso de herramientas; como el análisis situacional, el desarrollo de una metodología adecuada, el diseño de un manual de calidad, la propuesta de una guía de gestión para implementar un sistema de gestión de calidad y la formulación y diseño de indicadores de gestión; que nos permita optimizar los niveles de satisfacción de clientes (internos - personal y externos - visitantes).

La propuesta de diseño sobre la guía de gestión para la implementación del plan piloto está basada a la norma internacional ISO que permite estandarizar procesos independientemente del tamaño o rubro en el que se desarrolla la organización para gestionar la calidad, obtener mejores productos y satisfacer a los clientes.

Por otro lado, con la propuesta de mejora de la gestión de servicio San Francisco se consolida como un museo pionero e innovador al poder gestionar el servicio por medio de un SGC lo cual permitirá que se convierta en un paradigma para organizaciones relacionadas a la gestión del patrimonio cultural, arqueológico y museos que quieran implementar un SGC para elevar sus niveles de calidad, servicio y satisfacción.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 PROBLEMA GENERAL

¿La gestión del servicio como propuesta podrá mejorar la satisfacción de clientes en el Museo San Francisco de Lima?

1.2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.2.1 Problema específico 1: ¿El conocimiento de la situación del museo y el desarrollo de una metodología adecuada permitirán gestionar el servicio del Museo San Francisco de Lima?

1.2.2.2 Problema específico 2: ¿La propuesta de una guía de gestión para implementar un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001 permitirá optimizar la satisfacción de clientes?

1.2.2.3 Problema específico 3: ¿La propuesta de un manual de calidad podrá mejorar la gestión de servicio en el Museo San Francisco de Lima?

1.2.2.4 Problema específico 4: ¿Los indicadores de gestión permitirán medir y evaluar niveles de satisfacción y gestión de los clientes del Museo San Francisco de Lima?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Nivel académico. Esta investigación se desarrolla en el campo de la gestión del servicio enfocada en organizaciones referidas al patrimonio cultural. Pues, son pocas las investigaciones que se desarrollan en este campo, especialmente en los museos de nuestro país. Esta investigación contribuirá a establecer mecanismos, procedimientos, modelos y a identificar factores que influyan en la gestión del servicio y satisfacción de clientes (visitantes y personal) para instituciones que gestionen el patrimonio cultural y ofrezcan servicios similares. Además, permitirá a San Francisco de Lima consolidarse como un museo pionero y un referente para otras organizaciones que gestionen el patrimonio cultural y quieran gestionar el servicio utilizando diferentes herramientas.

Nivel metodológico. La investigación contribuirá con un análisis situacional y desarrollo de una metodología adecuada, el diseño de la propuesta de una guía de gestión para implementar un sistema de gestión de calidad, el diseño de la propuesta de un manual de calidad y la formulación y diseño de indicadores de gestión. Todas ellas desarrolladas en base a las necesidades y contexto del Museo San Francisco de Lima cuyos procesos, actividades, tareas y procedimientos están referidos a una organización que gestiona el patrimonio cultural y los servicios.

Nivel teórico. La investigación contribuirá con la adaptación y contextualización de herramientas de la gestión del servicio, además de permitir la aplicación de teorías, métodos, técnicas e instrumentos de gestión a una organización que gestiona el patrimonio cultural y los servicios.

1.4 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Durante la investigación se tuvieron diferentes limitaciones.

Académicas

- El acceso a bibliotecas cuyos permisos para ingresar representaban un periodo largo de trámites.
- El acceso a las bibliotecas fue limitado por: inventarios y mantenimientos.

Sobre la investigación

- Acceso a información referente a la organización y estructura del museo.

Otras

- La distancia existente el investigador y el objeto de investigación.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general

Proponer la gestión del servicio como un instrumento de mejora para la satisfacción de clientes en el Museo de San Francisco de Lima.

1.5.2 Objetivos específicos

1.5.2.1 Objetivo específico 1: Realizar un análisis situacional y desarrollar un metodología adecuada para gestionar el servicio en el Museo San Francisco de Lima.

1.5.2.2 Objetivo específico 2: Diseñar una propuesta de una guía de gestión para implementar un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001 para optimizar la satisfacción de clientes.

1.5.2.3 Objetivo específico 3: Diseñar una propuesta de un manual de calidad para mejorar la gestión de servicio en el Museo San Francisco de Lima.

1.5.2.4 Objetivo específico 4: Formular y diseñar indicadores de gestión que permitan medir y evaluar los niveles de satisfacción y gestión.

II. CAPÍTULO SEGUNDO: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 Gestión de servicio en el Museo Marítimo de Ushuaia y su certificación ISO.

El Museo Marítimo de Ushuaia (Tierra del Fuego – Argentina) es un conjunto de edificios que ocupan el lugar de lo que antiguamente fue una cárcel. En conjunto es un museo vivo donde se puede encontrar desde colecciones de modelos navales, la historia del descubrimiento antártico, y distintos aspectos como fauna austral, buscadores de oro, primeros habitantes, la vida en el presidio y lo más importante: las expediciones e investigaciones en desarrollo.

El Museo Marítimo de Ushuaia es un museo pionero en adaptar su sistema de gestión a un sistema de trabajo de calidad, siendo el primer museo en Sudamérica en recibir la certificación ISO 9001:2000, en agosto de 2006.

El Museo Marítimo de Ushuaia se ha convertido en uno de los referentes culturales y turísticos de Ushuaia, esto los llevó a implementar un sistema de gestión de calidad (SGC) a través del cual se busca asegurar la satisfacción de los visitantes y de la comunidad en general, mediante el cumplimiento y superación de las normas y requisitos que establece dicho sistema. En este sentido, la política de calidad del museo está orientada hacia una gestión del mejoramiento continuo, con el fin de atender de manera efectiva las necesidades de los visitantes y la comunidad en general.

En Julio de 2009 el Museo Marítimo de Ushuaia superó exitosamente una auditoría que demuestra el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001: 2008, logrando así su certificación.

Se trata de un modelo de gestión de la calidad cuyo fin primordial está enfocado hacia la plena satisfacción del cliente y la mejora continua del museo. La implementación de esta norma para el Museo Marítimo de Ushuaia significó mejorar su planificación general; clarificar sus estrategias, políticas, objetivos y métodos de trabajo; optimizar el uso de los recursos; establecer una mayor participación del personal y fortalecimiento del espíritu de equipo; y facilitar la realización de las actividades gracias a los procedimientos consensuados. La aplicación del sistema ISO 9001 también fue útil para establecer la prevención de prácticas inadecuadas en procedimientos y actitudes, gracias a las auditorías sistemáticas tanto internas como externas; instaurar una mayor toma de conciencia de las necesidades de los visitantes; someter al museo a una supervisión continua de la calidad de los procesos, garantizando la mejora permanente

de los servicios y consiguiendo un reconocimiento externo de la calidad con la que se lleva a cabo la gestión (USHUAIA).

2.1.2 El Museo Jurásico de Asturias, primer museo asturiano con la norma ISO 9001

El Museo Jurásico de Asturias, de aquí en adelante MUJA, es un edificio singular que bajo la forma de huella dinosaurio, acoge una de las muestras más completas y didácticas del mundo de estos fascinantes reptiles. El MUJA muestra la vida en la tierra desde sus inicios hasta la aparición del ser humano y se ofrece amplia información sobre la vida de los dinosaurios.

Es un museo pionero en adaptar su sistema de gestión a un sistema de trabajo de calidad, siendo el primer museo asturiano y el quinto en España en recibir la certificación ISO 9000:2001. Este certificado ha sido otorgado al conjunto de las actividades e instalaciones del museo, el éxito de afluencia ha convertido el MUJA en uno de los referentes culturales, científicos y turísticos de España y las cifras lo corroboran pues con diferencia es el museo más visitado de la región.

Se trata de un modelo de gestión cuyo fin primordial está enfocado en la plena satisfacción del cliente y la mejora continua de la empresa, en este caso del MUJA. La ISO 9001 es una herramienta de gestión que se usó para optimizar y controlar la calidad de los productos, un sistema operativo cuyos requisitos son flexibles y fácilmente adaptables a las necesidades y características de cada organización. Este método de trabajo permite establecer obligaciones y exigencias precisas para llevar a cabo una gestión eficiente y eficaz en cualquier organización independientemente de su actividad y tamaño, como es en este caso el museo de los dinosaurios.

La implementación de esta norma para el MUJA significa mejorar su planificación general; clarificar las estrategias, políticas, objetivos y métodos de trabajo; optimizar el uso de los recursos; establecer una mayor participación del personal y fortalecimiento del espíritu de equipo; y facilitar la realización de las actividades gracias a los procedimientos consensuados. La aplicación del sistema ISO 9001 también es útil para establecer la prevención de prácticas inadecuadas en procedimientos y actitudes, gracias a las auditorías sistemáticas tanto internas como externas; instaurar una mayor concienciación de las necesidades de los usuarios; someter al museo a una supervisión continua de la calidad de los procesos, garantizando la mejora permanente de los servicios y consiguiendo un reconocimiento externo de la calidad con la que se lleva a cabo la gestión (ASTURIAS).

2.1.3 CALTUR - Manuales de buenas prácticas para servicios turísticos

El Plan Nacional de Calidad Turística (CALTUR) para lograr una posición de liderazgo internacional del Perú en el ámbito de calidad turística ha desarrollado bases estratégicas en materia de la gestión de servicio. En este sentido CALTUR ha diseñado manuales de buenas prácticas que son recomendaciones y procedimientos de cómo desarrollar actividades o procesos de determinada área para lograr un servicio de calidad y satisfacer a los visitantes. Dentro de estos manuales de calidad se menciona el manual de buenas prácticas para guías de turismo, manual de buenas prácticas para la atención de clientes dirigido al personal de contacto, manual de buenas prácticas para la atención de clientes dirigido a gerentes, administradores y mandos medios, en este sentido estos manuales son un precedente para el fin de los SGC que son documentar los procesos y hacerlos adecuados para que controlen y establezcan el modelo de cómo deben realizar las actividades las personas involucradas en la organización y se logre un servicio de calidad (CALTUR, 2007).

2.1.4 Plan de gestión del patrimonio arqueológico de Lima

El Plan de gestión del patrimonio arqueológico de Lima ciudad es un programa mediante el cual la Municipalidad Metropolitana de Lima asume creativamente los lineamientos generales que orienten su accionar teniendo como fundamento la investigación, conservación y gestión de los recursos arqueológicos de la capital.

El plan de gestión del patrimonio arqueológico de Lima tiene 3 ejes:

- Generar un discurso de valor cohesivo donde el patrimonio arqueológico de la ciudad sea visto como el origen urbano de Lima.
- Desarrollar una plataforma de comunicación y difusión masiva e informatizada que permita actualizar de manera permanente la información sobre los sitios arqueológicos de la ciudad, la historia sobre sus investigaciones y las iniciativas ciudadanas (públicas y privadas) a favor de ellos.

Ejecutar o coadyuvar a la ejecución de proyectos de investigación conservación y puesta en valor del patrimonio arqueológico de la ciudad. Ello incluye la formalización de circuitos turísticos, construcción, administración y/o apoyo a museos o centros de información, programas educativos, entre otros (MUNICIPALIDAD DE LIMA, 2013).

2.1.5 DIRCETUR Cuzco – Manual de calidad para servicios turísticos en museos, monumentos históricos y sitios arqueológicos

La Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR) del Gobierno Regional del Cusco ha desarrollado un manual de calidad turística, el cual forma parte del proyecto “Mejoramiento de la calidad de los servicios turísticos”.

La intención es lograr el mejoramiento y sostenibilidad de la calidad de los servicios relacionados al turismo y dentro de ellos, el servicio turístico en museos, monumentos históricos y sitios arqueológicos, pues es a través de ellos que el visitante (turista) se forma la percepción del destino turístico al ser éstos la razón de ser de su visita al país.

Un centro arqueológico o museo, a pesar de haber sido creado para otros objetivos; al ser puesto al servicio del turismo, debe cumplir los mismos requisitos de brindar un servicio de calidad, por tanto el éxito de un museo, monumento histórico o sitio arqueológico, está representado por la satisfacción de las expectativas del cliente y, como consecuencia, de la recomendación que éste pueda hacer ya sea positiva o negativa, afectando la imagen del destino turístico.

Este manual de calidad muestra los procesos que se deben realizar de manera correcta en museos, monumentos históricos y sitios arqueológicos que se deben seguir para ofrecer un servicio de Calidad (CUZCO, 2009).

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Fundamentos de calidad

2.2.1.2 Concepto de calidad

La palabra “calidad” ha dado lugar a una larga serie de definiciones, muy diversas y significativas, a lo largo del tiempo, a continuación las definiciones por parte de los principales teóricos de la calidad.

Se pueden establecer cuatro enfoques básicos atendiendo a la evolución del concepto de calidad (REEVES, 1994).

- **Calidad es excelencia, superioridad o bondad del producto:** La excelencia es un concepto abstracto y subjetivo, pues lo “mejor posible” difiere dependiendo del agente que emita el juicio de valor. Los atributos de un servicio que para un cliente pueden suponer un signo de excelencia, pueden no serlo para otros.

- **Calidad es valor, atendiendo a la relación entre su utilidad o nivel de satisfacción con el precio:** Es decir, la calidad viene a ser lo mejor pero condicionado por el uso actual y el precio de venta para el consumidor.
- **Calidad es cumplimiento o conformidad con las especificaciones:** Ello implica el cumplimiento de una serie de valores ideales y tolerancias. Dichas especificaciones deben constituir atributos clave valorados por el cliente.
- **Calidad es igualar o exceder las expectativas de los clientes:** La organización deberá tenerlas identificadas para orientar su estrategia hacia su satisfacción. Como consecuencia pueden aparecer una serie de componentes subjetivos.

Cuando los clientes evalúan un servicio para definirlo como de calidad tienen en cuenta una serie de aspectos que se denominan dimensiones de la calidad, son aquellas características que tienen en cuenta y valoran cuando compran un producto o servicio (VARGAS & ALDANA DE LA VEGA, 2008).

La calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles; solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente (DEMING, 1989).

Calidad es conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos. (CROSBY, 1980).

La calidad consiste en aquellas características del producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción. Calidad consiste en libertad después de las deficiencias (JURAN, 1992).

Calidad significa calidad del producto. Más específicamente, calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc. (ISHIKAWA, 1985).

Para Drucker “la calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar” (DUQUE, 2005)

La calidad es lo que el cliente diga que es. (GERSON, 1994)

La Real Academia Española define calidad como: “la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”. Esta definición establece dos elementos importantes en su estudio. Primero, la referencia a características o propiedades y, segundo, su bondad para valorar “algo” a través de ella (RAE, 2001).

Además se puede mencionar la definición de diferentes organizaciones internacionales sobre la calidad.

Calidad es el grado en el que un conjunto de características de una entidad confiere aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas (ISO, 2005).

Para el Modelo EFQM la calidad es el modo sobresaliente de gestionar la organización y obtener resultados, mediante la aplicación de los siguientes ocho conceptos: liderazgo y constancia de objetivos, gestión por procesos y hechos; desarrollo e implicación de las personas, aprendizaje por procesos y hechos; desarrollo de alianzas y responsabilidad social (FERRANDO, 2005).

El concepto de calidad se define como capacidad para satisfacer necesidades, distinguiendo que las mismas pueden estar expresadas explícitamente o implícitamente.

La calidad es el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad con las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad, tales como la seguridad, higiene, accesibilidad, transparencia, autenticidad y armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural (OMT, 1998).

Por lo tanto, luego de haber mencionado el concepto de calidad desde el enfoque de los principales investigadores de este tema y de diferentes organizaciones internacionales, definimos a la calidad como: La búsqueda continua de la perfección cuyo objetivo es la satisfacción de las necesidades, exigencias y expectativas razonables del cliente a un precio aceptable que ellos asignan al producto en función del valor recibido y percibido.

2.2.1.3 Tipos de calidad

Existen ocho tipos de Calidad (CAMISÓN, CRUZ, & GONZALES, 2007) los cuales son:

2.2.1.3.1 Calidad objetiva: Deriva de la comparación entre un estándar y un desempeño, referidos a las características de calidad medibles cuantitativamente con métodos tecnológicos.

2.2.1.3.2 Calidad subjetiva: Se basa en la percepción y en los juicios de valor de las personas, y es medible cualitativamente estudiando la satisfacción del cliente.

2.2.1.3.3 Calidad estática: Expresada en términos de conformidad, es decir al cumplir las expectativas del cliente se transmite sensación de estado fijo.

2.2.1.3.4 Calidad dinámica: Depende de múltiples factores que están en permanente evolución como la competencia y las motivaciones del consumidor. Por lo tanto la calidad es un proceso de mejora continua.

2.2.1.3.5 Calidad absoluta: Se refleja tanto por parte de la dirección como a partir de las necesidades del cliente, en una serie de características y especificaciones, que pueden medirse objetivamente.

2.2.1.3.6 Calidad relativa: Esta afecta a la percepción de las personas, por lo tanto, no puede definirse como absoluta. Esta puede variar de acuerdo a las expectativas y necesidades del cliente.

2.2.1.3.7 Calidad interna: Enfatiza la mejora de la eficiencia interna para lograr la conformidad en el proceso y la reducción de costos.

2.2.1.3.8 Calidad externa: Obliga a pensar en la satisfacción que obtiene el cliente, ya que, el consumidor se guía por la comparación entre productos competidores.

2.2.1.4 Dimensiones de la calidad

2.2.4.1.1 Dimensiones de la calidad ideal del producto

Para alcanzar la satisfacción plena del cliente, deben coincidir la calidad programada, calidad realizada y la calidad necesitada por el cliente (CAMISÓN, CRUZ, & GONZALES, 2007).

2.2.4.1.1.1 Calidad programada: Es aquella establecida por la organización basa en las especificaciones del diseño del producto o servicio.

2.2.4.1.1.2 Calidad realizada: Es aquella obtenida tras la consecución del proceso de producción o servicio, y que queda plasmada en el cumplimiento de las características del producto o servicio acordes con las especificaciones del diseño que ofrece la organización al cliente.

2.2.4.1.1.3 Calidad esperada: Es la demandada por el cliente, manifestada en sus necesidades y expectativas.

El concepto de *calidad ideal* se basa en conseguir que los tres círculos sean concéntricos y coincidentes, es decir, que exista el mayor ajuste posible entre las exigencias del mercado, la planificación y cumplimiento de los objetivos; buscando una satisfacción plena del cliente.

Gráfico 1: Dimensiones de la calidad



(CAMISÓN, CRUZ, & GONZALES. Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. 2007)

2.2.2 Satisfacción del cliente

Lograr satisfacer a clientes en una empresa de productos o que brinde servicios es todo un reto, pues los clientes tienen exigencias y expectativas muy altas sobre lo que se puede ofrecer, por esta razón, cautivarlos es un proceso complejo y mantenerlos aún más. Por ello, conocer a nuestros clientes, saber qué es lo que quieren o lo que buscan va a facilitar su alcance.

Un cliente satisfecho proclamará las excelentes cualidades del servicio prestado a través del “ boca a boca” por comentarios y recomendaciones, una fuente de comunicación que goza de gran credibilidad, ya que, se fundamenta en la experiencia del que emite la opinión. Cuando un cliente se marcha insatisfecho de un establecimiento turístico, no solo se corre el riesgo de perderlo, sino que aún puede agravarse como consecuencia de los efectos de la comunicación de su insatisfacción a terceras personas, perdiendo un gran número de clientes potenciales. Por ello, es importante, escuchar y ser receptivo a las opiniones, sugerencias, quejas y comentarios de los clientes internos y externos.

2.2.2.1 Definiciones sobre satisfacción del cliente

Hablar sobre satisfacción de cliente involucra varios conceptos conocidos como percepción, expectativas, calidad y calidad de servicio.

Kotler indica que la satisfacción del cliente depende de la medida en que producto aporta valor en relación con las expectativas del comprador. Si la aportación de valor es escasa, dadas las expectativas del cliente, el comprador estará insatisfecho. Si la aportación alcanza las expectativas, el comprador estará satisfecho. Si la aportación supera las expectativas, el comprador estará complacido. Por lo tanto, las empresas eficientes intentan complacer a los clientes prometiéndoles solo lo que pueden ofrecer, y ofreciéndole más de lo que prometen (KOTLER, BOWEN, MAKENS, & MORENO, 2003).

La satisfacción es la evaluación que realiza el cliente respecto a un producto o servicio en términos de que si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas. Se presume que al fracasar el cumplimiento de las necesidades y expectativas, el resultado que se obtiene es la insatisfacción con dicho producto o servicio (ZEITHAML, PARASURAMAN, & BERRY, 1993).

La satisfacción es un resultado que el sistema desea alcanzar y busca que dependa tanto del servicio prestado como de los valores y expectativas de los propios usuarios, además de contemplar otros factores (REY, 1999).

La satisfacción del cliente es un proceso estándar. Se debe escuchar al cliente para mejorar, luego, actuar rápidamente en concordancia a lo escuchado; y comunicarlo a la empresa para vender (FRANCO, 2001).

La satisfacción por lo general se observa como un concepto más amplio, mientras que la calidad en el servicio se centra específicamente en las dimensiones del servicio.

2.2.2.2 Proceso para llegar a la satisfacción del cliente

La satisfacción se puede expresar de la siguiente manera:

$$\text{Satisfacción del servicio} = \text{Percepción} - \text{Expectativa}$$

Entre las expectativas (servicio esperado), las percepciones (rendimiento percibido o servicio recibido) y la satisfacción se pueden producir tres distintas situaciones que provocan diferentes reacciones en el cliente (ALMEIDA & REDIN, 2006):

- Percepción = Expectativa = Cliente satisfecho = Buena calidad.

Significa que el cliente está satisfecho. Volverá a consumir el producto o servicio.

- Percepción < Expectativa = Cliente insatisfecho = Poca calidad.

Lo que significa un posible cliente perdido, además de los clientes potenciales.

- Percepción > Expectativa = Cliente muy satisfecho = Cliente fidelizado.

Seguramente este cliente volverá a consumir el producto o servicio y además se lo recomendará a sus conocidos.

La idea consiste en que las organizaciones con el objeto de satisfacer a sus clientes y construir relaciones a largo plazo con ellos, desean cerrar las brechas entre lo que se espera (expectativas) y lo que se percibe o recibe (percepción).

2.2.2.2.1 Percepción

Se refiere al desempeño que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el resultado de la percepción del cliente después que obtuvo el producto que adquirió (PROMONEGOCIOS).

Puesto que los únicos criterios que cuentan en la calidad son los que establecen los clientes, es imprescindible que las empresas analicen que esperan los clientes de ellas y cuáles son los factores

que más influyen en su valoración hacia el producto, con el objetivo de que la calidad percibida por el cliente sea la esperada.

La percepción tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

Un producto puede considerarse exitoso cuando el usuario tenga una percepción superior, de los servicios recibidos, a las expectativas que éste tenga antes de la adquisición del servicio (EJARQUE, 2005).

2.2.2.2.2 Expectativas

Las expectativas del cliente se forman a partir de:

- **Experiencias pasadas:** Cualquier relación anterior con la empresa o el producto crea una expectativas de terminadas que el cliente espera repetir o superar.
- **Publicidad:** La presentación en los folletos publicitarios, los anuncios en la web, television y otros generan en las personas una idea de lo que va a encontrar.
- **Necesidades personales:** Éstas difieren según las circunstancias personales y el uso que se va a dar al servicio. Por lo tanto, cada tipo de cliente selecciona un producto adecuado a sus necesidades.
- **Precio:** Las expectativas se crean siempre contrastando el servicio y el precio. Así, el cliente está dispuesto a pagar un precio superior por un servicio que ofrezca mayor calidad.

Las expectativas del cliente son estándares o puntos de referencia del desempeño contra los cuales se comparan las experiencias de los servicios (percepción) (CONTRERAS, 2006). Las expectativas son una combinación de lo que el cliente considera que pueden ser y lo

que considera que debe ser. Dicho de otra manera es lo que el cliente espera recibir. Se formulan en términos de lo que el cliente cree que va a suceder o debería suceder.

Así también existen tres niveles de expectativas, que son las siguientes:

- **Expectativas ideales:** Representan lo que debería suceder en la mejor circunstancia posible, satisface y supera completamente todas las necesidades, deseos y expectativas de toda índole, de los clientes. Constituye el parámetro de la excelencia.
- **Expectativa de lo que debería ser:** Representan lo que los clientes consideran que merecen recibir en la prestación, con frecuencia lo que debería ser se sitúa en un nivel más alto de lo que los clientes esperan recibir en realidad.
- **Expectativas esperadas:** Representan el nivel de prestación esperado en función de la información que disponen los clientes respecto a un producto, constituyen el nivel básico de expectativas y que usualmente utilizan los clientes para calificar un producto (KOENES, 1998).

2.2.3 Gestión de servicio

2.2.3.1 Definición de servicio

Todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede vincularse o no a un producto" (KOTLER, 1998).

Karl Albrecht dice que servicio es: "El conjunto de actividades, actos o hechos aislados o secuencias de actos, de duración y localización definida, realizados gracias a medios humanos y materiales que son puestos a disposición de un cliente individual o colectivo, según procesos, procedimientos y comportamientos que tienen un valor económico, y por tanto, traen beneficios y satisfacción como factor de diferenciaron" (VARGAS & ALDANA DE LA VEGA, 2008).

Leonard Berry define al servicio como: "Un proceso, un conjunto de actividades encaminadas a atender y satisfacer al cliente; los productos son objetos, mientras que los servicios son realizados" (BERRY, BENNET, & BROWN, 1986).

Toda actividad realizada por una persona, empresa o institución que busca satisfacer las necesidades originadas por necesidades el cliente (LARREA, 1991).

MINCETUR considera que un servicio es: “Todo tipo de servicio ofrecido a los visitantes o a los proveedores de éstos (agencias de viaje, tour operadores, guías de turismo, etc.). Si bien son básicamente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo, su prestación es facilitada por un adecuado equipamiento turístico. Entre los principales servicios turísticos, se incluye el alojamiento, la alimentación, la organización de viajes y las excursiones guiadas, entre otros” (PROMPERÚ, 2007).

En conclusión el servicio es un conjunto de actividades realizadas por personas con disposición de entrega a los demás, para la construcción de procesos que conduzcan a incrementar la satisfacción de necesidades, deseos y expectativas del cliente.

2.2.3.2 Características del servicio

Se puede identificar ocho características en los servicios, las que se presentan a continuación (CONYTECSG, 2007), (SERRA, 2002).

- **Intangibilidad:** Los servicios turísticos no pueden ser experimentados, sentidos, probados, oídos u olidos antes de ser comprados.
- **Consumo in situ:** El cliente es quien acude a la empresa para recibir el servicio y participa en la prestación del mismo; es decir, los servicios son brindados y consumidos simultáneamente en el mismo lugar. Los usuarios están presentes durante el proceso de prestación, por lo cual el servicio será evaluado en detalle por el consumidor.
- **Inseparabilidad:** Los servicios son producidos y consumidos al mismo tiempo, ello lo diferencia de un bien. Quien presta el servicio también es parte del mismo y, como el cliente está presente durante la prestación, la interacción entre el proveedor y el cliente será un aspecto clave en la evaluación de la calidad.
- **Carácter perecedero:** Los servicios no pueden ser guardados en stock para su consumo posterior, pues se ofrecen en fechas y horarios determinados.
- **Variabilidad:** Como el desempeño del personal varía cotidianamente, es difícil alcanzar servicios estandarizados. Los servicios son altamente variables, pues dependen de quién los brinda, de cómo lo realiza, de cuándo y dónde. La

prestación del servicio, por tanto, varía de un proveedor a otro y también de un consumidor a otro.

- **Prestación personal:** Los servicios turísticos son proporcionados por el personal de la empresa y se caracterizan por un nivel muy alto de contacto interpersonal.
- **No transmiten propiedad:** La compra y consumo de los servicios turísticos no dan lugar a la transferencia de su propiedad; sólo se adquiere un derecho temporal de uso, de acuerdo a los términos pactados.

2.2.3.3 Calidad de servicio

Berry señala que solo el cliente puede apreciar la calidad de servicio, porque la calidad como la belleza, está en el ojo del observador “el cliente percibe el servicio bajo sus propias condiciones. Punto. No hay debate. No hay discusión”. Por lo tanto, un servicio es de calidad no por ajustarse a las especificaciones del proceso de producción sino por ajustarse a las especificaciones del cliente. (BERRY, BENNET, & BROWN, 1986).

Según se entiende por calidad del servicio “el satisfacer de acuerdo a los requerimientos del mercado objetivo las distintas necesidades que tiene el consumidor, a través de todo el proceso de adquisición del servicio, entendiéndose por tal, desde la decisión de adquirirlo hasta las sensaciones posteriores al uso del servicio. Técnicamente hablando corresponde al grado de satisfacción que experimenta el cliente o consumidor final, por la expedición con que fue atendido por la organización, la efectividad del servicio que recibió, desde que hizo el primer contacto hasta el tratamiento post-servicio y por la forma en que recibió dicho servicio” (DUQUE, 2005).

2.2.3.3.1 Concepto de calidad de servicio

El concepto calidad de servicio ha sido objeto de múltiples conceptualizaciones como:

Calidad del servicio es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto (ZEITHAML, PARASURAMAN, & BERRY, 1993).

La amplitud de la discrepancia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones (CAMISÓN, CRUZ, & GONZALES, 2007).

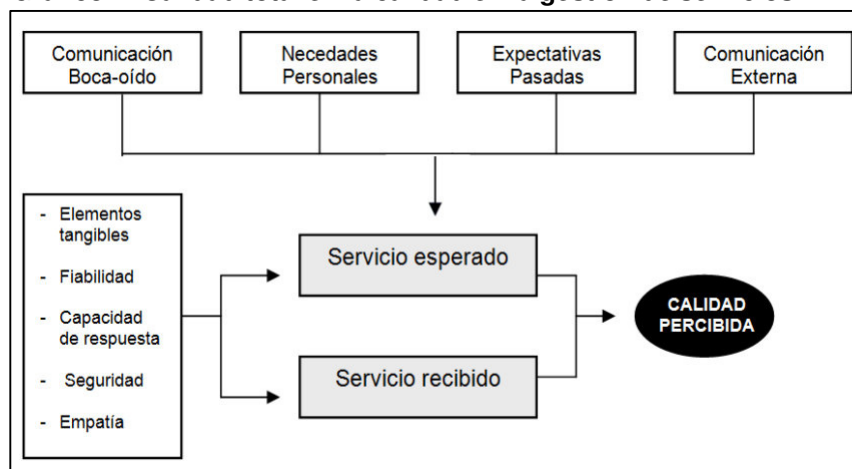
La calidad se basa en la percepción del cliente, es decir este la define. Si bien la calidad es lo que el consumidor dice que es; la calidad de servicio en cambio será lo que el consumidor percibe que es.

2.2.3.3.2 Dimensiones de la calidad de servicio

De acuerdo a diversos estudios los clientes no perciben la calidad como un concepto de una sola dimensión, es decir las valoraciones de los clientes acerca de la calidad se basan en la percepción de múltiples dimensiones. Estos factores representan la forma en que los clientes organizan mentalmente la información sobre la calidad en el servicio (ZEITHAML, PARASURAMAN, & BERRY, 1993).

- **Elementos tangibles:** La parte visible de la oferta como la apariencia de las instalaciones físicas, el mantenimiento y la modernidad de los equipos, el aspecto de los materiales de comunicación y la apariencia física de las personas.
- **Fiabilidad:** Capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera fiable y cuidadosa.
- **Capacidad de respuesta:** Disponibilidad para ayudar a los clientes a proveer el servicio con prontitud.
- **Seguridad:** El conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe y confianza.
- **Empatía:** La empatía de un servicio esmerado, individualizado, que satisfaga necesidades.

Gráfico 2: Calidad total en la calidad en la gestión de servicios



Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990) en Camisón, Cesar (2007).

2.2.3.3.3 Deficiencias en la calidad del servicio

Parasuraman, Zeithaml y Bitne desarrollaron un modelo conceptual que vincula las deficiencias que perciben los clientes con las deficiencias internas existentes en la empresa. Este modelo presenta una serie de discrepancias que afectan la imposibilidad de ofrecer un servicio que sea percibido por los clientes como de alta calidad. Sirve como marco general que, de forma esquemática, permite la comprensión, medición, y mejora de la calidad del servicio.

Según Zeithaml y Bitne la idea consiste en que las empresas, con objeto de satisfacer a sus clientes y construir relaciones a largo plazo con ellos, deben cerrar la brecha entre lo que se espera y lo que se recibe.

Estas brechas o deficiencias son (ZEITHAML, PARASURAMAN, & BERRY, 1993):

- **Primera brecha:** No saber lo que el cliente espera.
- **Segunda brecha:** No seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos.
- **Tercera brecha:** No entregar el servicio con los estándares del servicio.
- **Cuarta brecha:** No igualar el desempeño con las promesas.

2.2.4 Gestión de museos

2.2.4.1 Definición de museo

Las primeras definiciones de museo surgen en el siglo XX y proceden del Comité Internacional de Museos (ICOM). Es una organización internacional de museos y profesionales, dirigida a la conservación, mantenimiento y comunicación del patrimonio natural y cultural del mundo. Creado en 1946, como una organización no gubernamental, tiene estatutos de órgano consultivo de UNESCO. Cuenta actualmente con cerca de 20.000 miembros en más de 148 países (DE ARMAS, MOREIRA, & PALACIOS, 2009).

Según ICOM "Un museo es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, y abierta al público, que se ocupa de la adquisición, conservación, investigación, transmisión de información y

exposición de testimonios materiales de los individuos y su medio ambiente, con fines de estudio, educación y recreación." (ICOM, 2007)

La Asociación Americana de Museos (AAM) estableció una nueva definición de museo refiriéndose a éste como “una entidad organizada, con propósitos educativos o estéticos gracias a un equipo de apoyo de profesionales encargados de cuidar las colecciones y organizar las exposiciones”. Para llegar a esta redefinición hicieron falta muchos años de transformación en los museos que iban de la mano con los cambios sociales y culturales.

2.2.4.2 Tipos de museos

- **Estatales:** Pertenecen, son financiados o administrados por instituciones de carácter estatal. Entre ellas podemos mencionar ministerios, secretarías, institutos nacionales, entidades autónomas del estado, gobiernos provinciales, municipalidades, alcaldías y entidades educativas del estado (colegios, universidades, entre otros). Dentro de esta administración se pueden ubicar también a los museos militares.
- **Privados:** Son aquellas instituciones que no reciben subsidio estatal. Pertenecen a sociedades, fundaciones, asociaciones, instituciones educativas privadas (colegios, universidades), instituciones religiosas, cooperativas y personas naturales. Dentro de esta administración también se pueden ubicar a los museos eclesiásticos.
- **Mixtos:** Instituciones en cuya administración y financiamiento se da la coparticipación del estado y entidades privadas en sus diferentes formas (DIRCETUR, 2009)

Los museos han dejado de ser sólo lugares de carácter histórico que estaban dirigidos a públicos muy selectos, y se han convertido en centros culturales, educativos y de entretenimiento que compiten con todo tipo de ofertas culturales, esto de acuerdo a cambios representativos como:

- Se considera como lugares de atracción sociocultural.
- La extensión de los métodos y formas con los que el museo trabaja hacia otros planos de la vida social y cotidiana.
- Mayores posibilidades de acceso a la cultura para la población local.
- Alto valor del concepto de cultura y explotación responsable de la misma.

- Ampliación del concepto de aprendizaje y formación como proceso que dura toda la vida.
- Existencia de legislación y políticas especializadas de museos.
- Mayor interés por parte de los profesionales que laboran en museos, por brindar servicios de calidad.

El público de los museos accede a estas instituciones siendo consciente del disfrute de un patrimonio que le pertenece como bien público en la mayoría de los casos, como un derecho adquirido y no como un privilegio de élites (DIRCETUR, 2009).

2.2.4.1 Definición de gestión de museo

El propósito de la gestión de museos es facilitar la toma de decisiones que conduzcan a la consecución de la misión del museo, al cumplimiento de su mandato y a la ejecución de sus objetivos a corto y a largo plazo para cada una de sus funciones.

El museo es una empresa con los mismos objetivos, estructura organizativa, planificación y control, que por encima de su finalidad patrimonial, educativa y cultural, se le exige que sea una industria cultural autofinanciada (SUKEL, 1998).

Stephen E. Weil junto con Earl F. Cheit proponen una serie de sugerencias para conseguir un museo bien gestionado:

- Claridad de definición en la misión y objetivos del Museo.
- Un compromiso de desarrollo de las actitudes gestoras y vocacionales, y de conocimiento de su personal.
- Competencia, lealtad, estabilidad, mutuo respeto, motivación y buena orientación para el trabajo con cierta independencia y la consecución de los objetivos del personal.
- Adecuadas instalaciones físicas y buen mantenimiento.
- Un sistema de potenciación de cada una de sus funciones del personal.

Mantenimiento de una positiva imagen pública a través de las acciones de la institución y del personal.

2.2.4 Sistemas de gestión

La gestión de una organización consiste en las “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización” mientras que un sistema de gestión sería el “sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos”.

En otros términos el sistema de gestión de una organización es el conjunto de elementos (estrategias, objetivos, políticas, estructuras, recursos y capacidades, métodos, tecnologías, procesos, procedimientos, reglas e instrucciones de trabajo) mediante el cual la dirección planifica, ejecuta y controla todas sus actividades para el logro de los objetivos establecidos (CAMISÓN, CRUZ, & GONZALES, 2007).

El sistema de gestión de una organización comprende diversos sistemas de gestión por y para áreas especializadas, es decir, para la planificación, y el control de una parte de sus actividades, que están entre si relacionadas y coordinados por las directrices del sistema de gestión global. En este sentido, la British Standard Institution considera que un sistema de gestión se puede definir como “una composición, a cualquier nivel de complejidad, de personas recursos, políticas y procedimientos que interactúan de un modo organizado para asegurar que se lleva a cabo una tarea determinada o para alcanzar y mantener un resultado específico” (ISO, 2008).

La eficacia de cada uno de estos sistemas, así como de su conjunto, esta inexorablemente ligada a la integración de cada uno en el sistema general de la organización, buscando las sinergias y la optimización de la toma de decisiones.

2.2.4.1 Sistemas de gestión de calidad

El sistema de gestión de calidad (SGC) es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda. El SGC es el medio que las organizaciones utilizan para poner en práctica el enfoque de gestión de calidad que la dirección ha adoptado.

Cabe precisar que los modelos normativos de gestión de la calidad, como las normas ISO 9000, son procedimientos de gestión de la calidad y no estándares de producto. Es decir, las normas citadas no indican cuáles han de ser los requisitos del producto, ni aseguran que la empresa vaya a elaborar productos de calidad. Simplemente son especificaciones organizativas que indican cómo definir e implantar patrones de conducta en todas las áreas y departamentos de

la empresa, y cómo controlar todos los factores que potencialmente pueden afectar a la calidad del producto, asegurando un funcionamiento sistemático en las actividades relacionadas con la calidad.

Para asegurar una correcta aplicación de un SGC, es preciso contar con el apoyo y participación del personal implicado y la dirección (POLA, 2003).

2.2.4.2 La Organización Internacional de Estandarización (ISO)

La Organización Internacional de Estandarización (ISO, según la abreviación aceptada internacionalmente) es una organización no gubernamental fundada en 1947 en Ginebra, Suiza donde tiene su oficina central. ISO está formada por una red de institutos nacionales de estandarización en 156 países, con un miembro en cada país (WEBER).

El objetivo de la ISO es llegar a acuerdos o consensos internacionales en forma de normas que se cumplen de forma voluntaria son desde su nacimiento absoluta y permanentemente voluntarias, que responden a necesidades de mercado expresadas por los países miembros (ESPINOZA, 2007).

2.2.4.2.1 Familia de las normas ISO - 9000

La familia de normas ISO-9000 la constituyen tres normas que se elaboraron para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y operación de SGC eficaces (CASSADESUS, 2005). Las normas son:

- **Norma ISO 9000 “Fundamentos y Vocabulario”:** Describe los fundamentos de los SGC y especifica la terminología aplicable a estos. Sirve para comprender los aspectos esenciales de un SGC.
- **Norma ISO 9001 “Requisitos”:** Especifica los requisitos para los SGC aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes,
- **Norma ISO 9004 “Directrices para la mejora del desempeño”:** Proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del SGC.

2.2.4.3 Principios de gestión de la calidad

La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión (CASSADESUS,2005).

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

- **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización
- **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

2.2.4.4 Fundamentos de los sistemas de gestión de calidad ISO 9000

2.2.4.4.1 Base racional para los sistemas de gestión de calidad

Atender las necesidades del cliente o consumidor en base a las especificaciones o requisitos del cliente

Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del producto y son generalmente denominadas como requisitos del cliente (ISO, 2005).

2.2.4.4.2 Enfoque de sistemas de gestión de la calidad

Este apartado precisa las etapas necesarias para establecer un nuevo SGC o para mantener uno ya existente. Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas y al éxito de la organización (CASSADESUS, 2005). Tales etapas son:

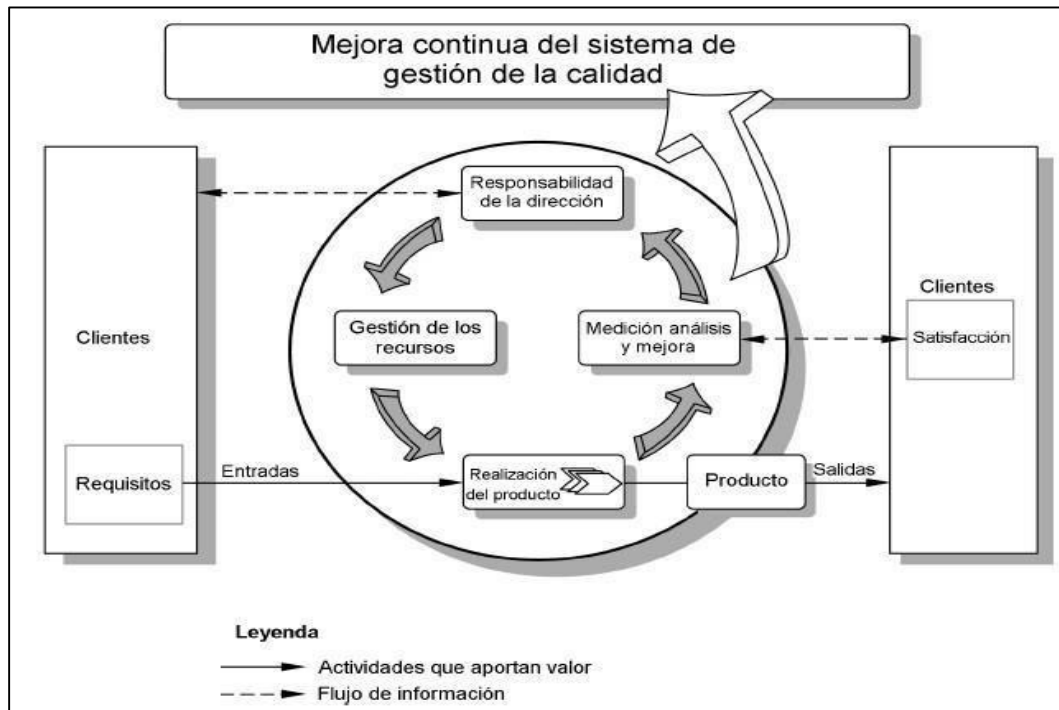
- Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.
- Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización.
- Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad.
- Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad.
- Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso y aplicar medidas para determinarlas.
- Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.
- Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del SGC.

2.2.4.4.3 Enfoque basado en procesos

Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un SGC, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí.

Gráfico 3: Enfoque basado en procesos

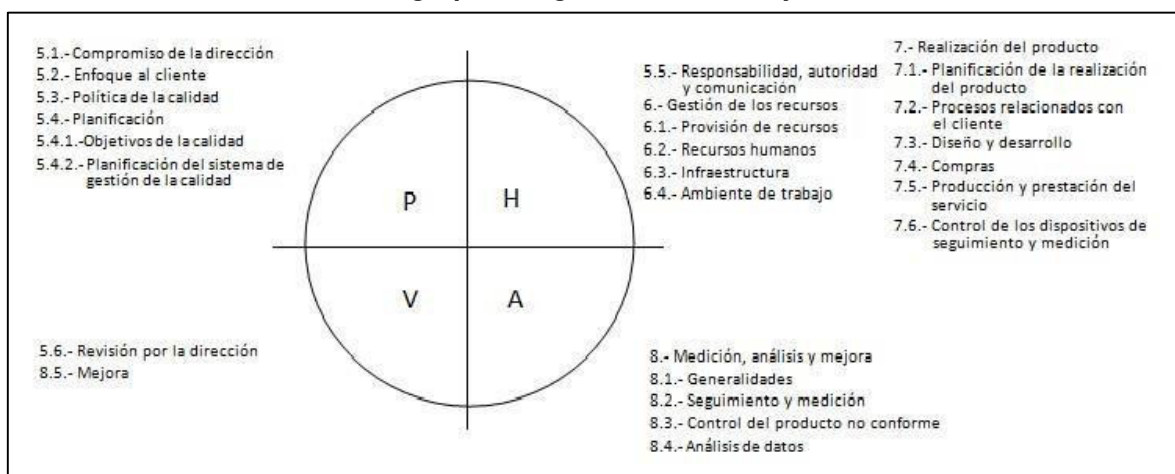


(ISO, Norma Internacional ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad, 2008)

2.2.4.4.4 Metodología PVHA y mejora continua

La mejora continua se define como un procedimiento según el cual se planifican acciones encaminadas a la mejora de las actividades desarrolladas por la organización, se ejecutan esas acciones midiendo los resultados que han supuesto y actuando en consecuencia con el producto. En esta definición se destacan las palabras “planificar, hacer, verificar y actuar” que conforman las cuatro áreas del círculo PHVA con el que se identifica la mejora continua (BERLINCHES, 2003).

Gráfico 4: Norma ISO 9001 agrupada según el ciclo de mejora continua PHVA



(EVANS, Administración y control de la Calidad, 2003)

2.2.4.4.5 La política y los objetivos de la calidad

Dos de los elementos más distintivos de cada SGC de una organización son su política y sus objetivos de la calidad. Pues ellos se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. Ambos determinan los resultados deseados y ayudan a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados. La política de la calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad. Los objetivos de la calidad tienen que ser coherentes con la política de la calidad y el compromiso de mejora continua y su logro debe poder medirse. (ISO, 2005).

2.2.4.4.6 Documentación

La importancia de la documentación en un SGC es comunicar por escrito los objetivos y propósitos de la organización sobre la calidad y demostrar si las acciones fueron consistentes con estos. Es importante señalar que la documentación no es un fin, sino una actividad que aporta valor a la operación y efectividad al SGC, su utilización contribuye a:

- Lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad.
- Proveer la formación apropiada.
- La repetitividad y la trazabilidad.

- Proporcionar evidencias objetivas.
- Evaluar la eficacia y la adecuación continua del SGC.

2.2.4.5 **La norma ISO 9001: 2008**

La ISO 9001:2008 es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

2.2.4.5.1 **Estructura de la norma ISO 9001:2008**

1. Objeto y campo de aplicación.

1.1 Generalidades

1.2 Aplicación

2. Referencias normativas.

3. Términos y definiciones.

4 Sistema de gestión de la calidad.

4.1 Requisitos generales.

4.2 Requisitos de la documentación.

5. Responsabilidad de la dirección.

5.1 Compromiso de la dirección.

5.2 Enfoque al cliente.

5.3 Política de la calidad.

5.4 Planificación.

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación.

5.6 Revisión por la dirección.

6. Gestión de los recursos.

6.1 Provisión de recursos.

6.2 Recursos humanos.

6.3 Infraestructura.

6.4 Ambiente de trabajo.

7. Realización del producto.

7.1 Planificación de la realización del producto.

7.2 Procesos relacionados con el cliente.

7.3 Diseño y desarrollo.

7.4 Compras.

7.5 Producción y prestación del servicio.

7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición.

8. Medición, análisis y mejora.

8.1 Generalidades.

8.2 Seguimiento y medición.

8.3 Control del producto no conforme.

8.4 Análisis de datos.

8.5 Mejora.

2.2.5 Concepto de clientes

El cliente es la persona más importante de una empresa y dar respuesta a sus demandas es vital e imprescindible.

El cliente es el receptor de uno o más de los resultados específicos de un proceso (SHAW, 1997)

2.2.5.1 Tipos de clientes

Los clientes pueden dividirse en: (SHAW, 1997)

- **Clientes primarios:** Son las personas por las que la empresa tiene razón de ser. Se encuentran fuera de empresa. Por lo general, compran productos y los servicios juntos o separados. También llamados clientes finales, ya que reciben el producto o el servicio final de la empresa.

Las mejoras del proceso orientadas por la percepción de la calidad por parte del cliente primario dirigirán siempre las metas de la empresa.

- **Clientes secundarios:** Tienen un interés vital, generalmente financiero, dentro de la empresa. Los clientes se no tienen que ser intermediarios, pero deben tener un interesen la empresa. Los inversionistas, los bancos, los proveedores; ya que dependen de la empresa para sus empresas.
- **Clientes internos:** Son los empleados o procesos de la empresa dentro de la misma empresa, pero fuera del proceso que se está mejorando. Los resultados que se reciben son por lo general necesarios para su propio trabajo. Los resultados de un proceso que no van a los clientes primarios de una empresa, llegan probablemente a los clientes internos del proceso.

Si bien es cierto el cliente debería ser la persona más importante en la empresa; dentro del ámbito turístico éste se denomina turista, ya que es el quien compra los servicios y productos de brindados por las empresas turísticas.

Según PROMPERU un turista :”Es aquella persona que viaja a otro país o lugar distinto de donde reside por un periodo mínimo de una noche y no más de doce meses consecutivos y cuyo principal motivo de viaje es diferente al de realizar una actividad remunerada en el país o residir en el mismo” (PROMPERÚ,2007).

La OMT lo define como: Persona que viaja por una duración de 24 horas o más en un país diferente al que el de su residencia habitual (OMT, 1998).

III.CAPÍTULO TERCERO: HIPÓTESIS, VARIABLES E INDICADORES

3.1 HIPÓTESIS

3.1.1 Hipótesis general

La gestión del servicio es un instrumento de mejora para la satisfacción de clientes en el Museo San Francisco de Lima.

3.1.2 Hipótesis específicas

3.1.2.1 Hipótesis específica 1: El desarrollo de un análisis situacional y una metodología adecuada gestiona eficientemente el servicio en el Museo San Francisco de Lima.

3.1.2.2 Hipótesis específica 2: El diseño de una propuesta de guía de gestión para implementar un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001 optimiza la satisfacción de clientes.

3.1.2.3 Hipótesis específica 3: El diseño de una propuesta de un manual de calidad mejora la gestión de servicio en el Museo San Francisco de Lima.

3.1.2.4 Hipótesis específica 4: La formulación y diseño de indicadores de gestión permiten medir y evaluar los niveles de satisfacción y gestión.

3.2 ELABORACIÓN DE VARIABLES

3.2.1 Variables de la investigación

3.2.1.1 Variable independiente

VI: Gestión del servicio

3.2.1.2 Variables dependiente

VD1: Satisfacción de clientes

3.3 DISEÑO DE INDICADORES

3.3.1 Indicadores de la variable independiente

- I1. Nivel de eficiencia en los procesos
- I2. Nivel de satisfacción del personal con el servicio realizado
- I3. Nivel de eficiencia en determinar las necesidades y expectativas de los clientes.

3.3.2 Indicadores de las Variables Dependientes

- I1. Nivel de calidad en el servicio ofrecido
- I2. Nivel del cumplimiento de las expectativas de los visitantes
- I3. Porcentaje de quejas recibidas

La razón para establecer indicadores de gestión es que estos indicadores nos van a permitir medir información sobre la gestión del servicio en el museo y la satisfacción de los clientes. Los indicadores han sido diseñados tomando en cuenta las necesidades, la problemática y el contexto del museo, además de la norma ISO, el modelo Modelo European Foundation for Quality Management (EFQM) y el modelo Service Quality (SERVQUAL).

Cómo se detallará en los capítulos siguientes la información recolectada va estar en función de estos indicadores claves para medir la gestión del servicio y la satisfacción.

IV. CAPÍTULO CUARTO: METODOLOGÍA

4.1 TIPO DE ESTUDIO

- **Descriptivo.** La investigación es descriptiva porque busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis, es decir, se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga. Describe tendencias de un grupo o población.

En este caso se describen los hechos o situaciones que están ocurriendo en el museo señalando sus características para dar una solución correctiva.

- **Correlacional.** Es un estudio correlacional porque busca conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular. Se mide la relación e influencia que tiene una variable sobre otra. En esta investigación se analiza si la gestión del servicio como una propuesta logra optimizar la satisfacción de clientes en el Museo San Francisco de Lima.

4.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

- **Básica.** La presente investigación se fundamenta en una base teórica y conceptos desarrollados por diferentes autores en relación al problema en estudio.
- **Aplicada.** La presente investigación toma el marco teórico que ha sido desarrollado para aplicarlo a una circunstancia, contexto y realidad específica, en este caso, el Museo de San Francisco de Lima.

4.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

- **No experimental.** Puesto que, en la presente investigación no se construye ni se provoca ninguna situación intencionalmente, sino que, se observan situaciones ya existentes, en su ambiente general para después ser analizadas. El contexto y la realidad existente en el museo de San Francisco es que se ofrece un servicio que produce insatisfacción en un porcentaje importante de sus clientes.

4.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

4.4.1 Unidad de análisis 1: Esta unidad de análisis está representada por los clientes externos (visitantes) que acuden al Museo de San Francisco de Lima el cual tiene una media

diaria de 300 visitantes y una media anual de 110 000 visitantes. Esta población al ser mayor de 100 000 personas es considerada como una población infinita (ARKIN & COLTON, 1968),

La muestra está representada por todos los visitantes (nacionales y extranjeros) que recibieron el servicio de guiado turístico en el Museo de San Francisco de Lima durante los meses de mayo y junio del 2011.

El tamaño de la muestra está representado por medio de la fórmula que se muestra. Por otro lado, para obtener el tamaño de la muestra también se han tomado los valores de la tabla de Arkin y Colton para poblaciones finitas e infinitas y la Tabla de Tagliacarne para poblaciones infinitas, ambos autores señalan una misma muestra de 400 personas para poblaciones infinitas (Véase anexo 08).

S²= Confianza

E²= Margen de error

N= Tamaño de la población

n= Tamaño de la muestra

$$n = \frac{S^2 \cdot p \cdot q}{E^2}$$

Tabla 1: Ficha técnica de la muestra

FICHA TÉCNICA DE LA MUESTRA	
Nivel de Confianza	95%
Margen de Error	5%
Valor de p	50%
Valor de q	50%
Tamaño de la Población	∞
Tamaño de la Muestra	400

Fuente: Propia

4.4.2 Unidad de análisis 2: Esta unidad de análisis está representada por los clientes internos (trabajadores) que laboran en el museo de San Francisco de Lima. Esta muestra fue tomada durante el mes de mayo del 2011. La unidad de análisis 2 presenta una población finita total de 45 trabajadores, de la que obtenemos una muestra de 40 personas que fue determinada por el programa STATS y/o la siguiente fórmula.

S²= Confianza

E²= Margen de error

N= Tamaño de la población

n= Tamaño de la muestra

$$n = \frac{S^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 \cdot (N - 1) + S^2 \cdot p \cdot q}$$

Tabla 2: Ficha técnica de la muestra

FICHA TÉCNICA DE LA MUESTRA	
Nivel de Confianza	95%
Margen de Error	5%
Valor de p	50%
Valor de q	50%
Tamaño de la Población	45
Tamaño de la Muestra	40

Fuente: Propia

4.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- **Encuestas – cuestionarios:** Para el cuestionario se han diseñado preguntas basadas en la norma ISO 9001:2008 teniendo en cuenta el contexto del museo de San Francisco de Lima para obtener los datos necesarios y realizar la medición adecuada. Los cuestionarios tienen en su mayoría preguntas cerradas y una minoría de preguntas abiertas, los cuales se explican detalladamente en el Capítulo V.
- **Entrevistas:** Las entrevistas se han realizado inicialmente a los trabajadores y administrativos del museo y finalmente a los visitantes.
- **Observación directa:** La observación directa se ha realizado en dos etapas la primera estuvo enfocada al personal para conocer sus percepciones y como desarrollan sus diferentes actividades en el museo. La segunda, enfocada a la percepción de los visitantes que reciben el servicio y utilizan las instalaciones del Museo de San Francisco de Lima.

La escala de medición en los cuestionarios fue una tipo Likert. Los detalles de los cuestionarios, entrevistas y demás instrumentos se detallan en el capítulo referente al diagnóstico del Museo de San Francisco de Lima.

4.6 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS – CONTRIBUCIÓN DE LA HIPÓTESIS

Las técnicas de procesamiento de datos están relacionadas con softwares utilizados en la investigación y las tareas que se llevaron a cabo con estos programas.

- Microsoft Excel: Recolección de Datos.
- Minitab: Funciones Estadísticas – Gráficos.
- Microsoft Access: Base de Datos.
- STATS: Estadísticas - Datos.

V. CAPÍTULO QUINTO: ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MUSEO DE SAN FRANCISCO DE LIMA

5.1 BREVE RESEÑA

Desde la antigüedad el propósito de los templos y conventos fue atender la necesidad religiosa de las personas, sin embargo, esta concepción ha cambiado. Pues al poseer estos recintos un legado artístico de incalculable valor ha hecho que los conventos e iglesias abran sus puertas al público para mostrar y exhibir aquellas obras de arte que han acercado al hombre a Dios desde que el cristianismo llegó a nuestras tierras.

Es así que la curiosidad de los franciscanos por dar a conocer lo que guardaban en el convento hace que en la década de los 60' se empiece a propagar la idea de mostrar las obras de arte que tiene la iglesia de San Francisco armándose salas de exhibición. Para la década de los 70' el claustro del convento empieza a funcionar como un museo de sitio donde se muestran las diferentes obras de arte y se empiezan los primeros trabajos en las famosas catacumbas que años más tarde se convertirían en un referente y el producto emblema del museo.

5.2 GENERALIDADES

El Museo de San Francisco de Lima es un museo privado perteneciente a la Provincia Franciscana de los XII Apóstoles, constituida como una persona jurídica cuya actividad principal está enfocada al ámbito religioso. Dentro de la orden existen diferentes misiones como la administración de la iglesia, las actividades religiosas y el Museo de San Francisco de Lima.

La orden tiene lineamientos generales que no varían con el cambio de director, sin embargo, cada director tiene un enfoque personal y en el caso de la presente gestión se ha introducido elementos tecnológicos (telefonía, internet, etc.) y una política de restauración en la iglesia pues los diferentes ambientes y salones del museo han sido o están siendo restaurados.

5.3 ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MUSEO DE SAN FRANCISCO DE LIMA

El Museo de San Francisco de Lima es uno de los centros históricos, artísticos, culturales, y religiosos más importantes del país, uno de los museos más visitados de la ciudad, por ello, uno de los más importantes. Esto quiere decir que estamos hablando de un museo que claramente representa la calidad de servicio del turismo cultural debido a su importancia y representatividad; por ello, la importancia de desarrollar un adecuado análisis situacional para identificar aquellos procesos, actividades y tareas que se realizan inadecuadamente para corregirlos con una eficiente gestión de servicio, y de esta manera, lograr la satisfacción clientes en el museo.

5.3.1 Dirección general

Como se mencionó, en la dirección general del museo se encuentra el director del museo, quién organiza y dirige a los coordinadores del museo quienes están divididos en dos grupos: coordinador de días de semana y coordinador de fines de semana. Cada grupo está a cargo de la administración del museo durante su turno.

El museo tiene una organización en cuanto a personal, los cargos y funciones que se detallarán más adelante.

5.3.2 Planificación estratégica

La misión, visión, valores, objetivos estratégicos, estrategias, indicadores de desempeño y todos los elementos de planificación estratégica aún no han sido desarrollados, ni documentados en el museo. Sin embargo, la dirección y los encargados conocen la misión y visión de un museo, de manera empírica. Se suelen tomar decisiones y acciones a corto plazo, debido a la falta de un plan estratégico.

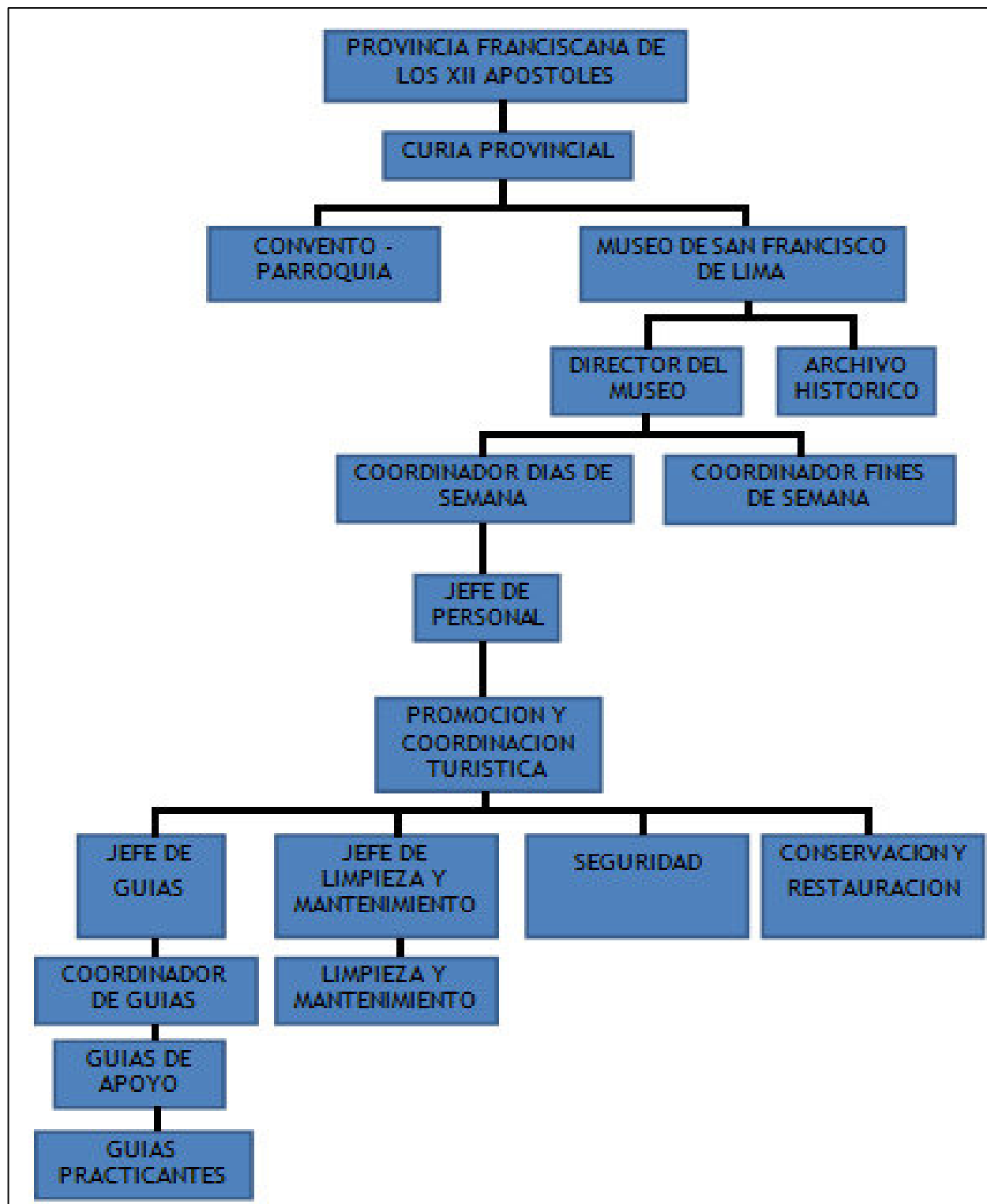
Por otro lado, los procesos y funciones no se encuentran documentados. Sólo se encuentran documentados algunas áreas como la organización representada en organigramas, a estos se pueden agregar otros documentos como: planos de instalaciones, informes de investigación y restauración. Lo correspondiente a gestión, funciones, procesos, actividades, tareas, procedimientos y organización, no ha sido documentado aún.

5.3.3 Organización interna

Para mayor alcance se ha desarrollado un organigrama que mostramos a continuación:

ORGANIGRAMA DEL MUSEO DE SAN FRANCISCO DE LIMA

Gráfico 5: Organigrama del Museo de San Francisco



Fuente: Propia

5.3.4 Recursos humanos

Esta área tiene como función principal reclutar, evaluar, seleccionar y capacitar al personal que trabaja en el museo, así como supervisar el correcto cumplimiento de labores y tareas que les han sido asignadas.

5.3.4.1 Personal

El personal que labora en el museo está constituido por 45 personas las cuales se encuentran divididas de la siguiente manera*:

- Personal administrativo (director, encargados y jefes)
- Personal de servicio (guías turísticos, cajeros, coordinadores)
- Personal de seguridad, limpieza y mantenimiento (policías, personal de limpieza y mantenimiento)
- Personal de restauración (restauradores, pintores, y otros)

** División a la que se le ha asignado dicha nomenclatura para diferenciarlos*

5.3.4.1.1 Personal administrativo

Esta área se puede clasificar en tres grupos: el director del museo, los encargados de días de semana como de fines de semana y los jefes de guías.

5.3.4.1.2 Personal de servicio

El personal de servicio es el segmento que tiene mayor contacto con los visitantes. Aquí se encuentran los guías turísticos quienes realizan los circuitos en el museo sea en español o en inglés, también están los cajeros y los coordinadores quienes están a cargo del control de guías y el control de los tickets.

5.3.4.1.3 Personal de seguridad, limpieza y mantenimiento

El grupo de colaboradores está conformado por policías que aseguran el orden y seguridad tanto de los visitantes como del patrimonio del museo. Por otro lado, se encuentra el personal de limpieza quienes están a cargo del orden, mantenimiento, limpieza y buen estado de las instalaciones del museo.

5.3.4.1.4 Personal de restauración

Este grupo es relativamente nuevo. Los encargados en esta área tienen como función restaurar los diferentes espacios y objetos que se encuentran en mal estado de conservación sean pinturas murales, muebles, azulejos y otros elementos del recinto. En este grupo se puede mencionar a los restauradores, pintores, carpinteros y yeseros.

5.3.4.2 Reclutamiento, selección, evaluación y control del personal

El personal que labora en el museo ha pasado por un proceso de selección. Se tendrá mayor incidencia en el personal que tiene mayor relación con los visitantes, es decir, los guías.

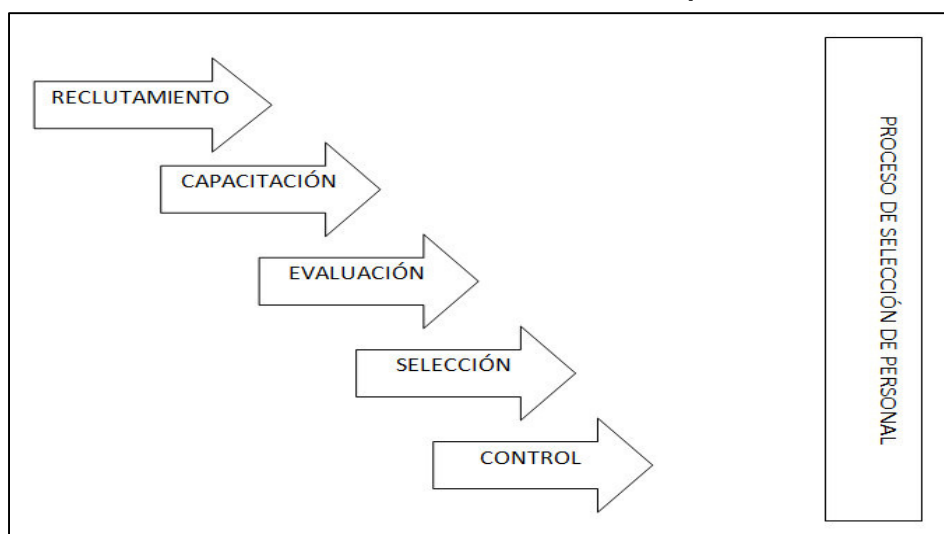
Los guías turísticos están divididos en dos grupos: los guías practicantes quienes empiezan a guiar en el museo por primera vez y tienen los tours en español y los guías de apoyo quienes ya han guiado antes en español y ahora lo hacen en inglés.

El proceso de reclutamiento está a cargo de la oficina de promoción turística del museo. El proceso empieza con la convocatoria que es publicada en el mural del museo. Una vez que ha terminado esta etapa (reclutamiento) se pasa por una entrevista personal que se enfoca básicamente en las motivaciones e intereses de guiar en el museo, para posteriormente recibir una capacitación (documentación) donde se brinda la información necesaria para los guiados y la forma cómo deben ser desarrollados.

Una vez terminada la capacitación, sigue la etapa de evaluación donde la encargada de fines de semana que esta también a cargo de RRHH hace la evaluación correspondiente donde se toman en consideración dos puntos: el manejo del tema y el desenvolvimiento, puntos que deciden si el postulante ingresa a laborar o no al museo.

En el caso del personal administrativo, de seguridad, limpieza y mantenimiento y de restauración tienen procesos similares pero enfocados al área a que se dirigen.

Gráfico 6: Proceso de selección del personal



Fuente: Propia

5.3.5 Compras

Las compras de suministros para el museo se realizan mensualmente, los suministros corresponden básicamente a papelería en general, artículos de limpieza, implementos y/o artículos para restauración, uniformes y compras acordes a las actividades que se realizan en el mes. Aunque no se tiene una cantidad establecida de insumos por cada mes, las compras son variables, es decir, son más altas de acuerdo a la estacionalidad, pues la afluencia no es constante y eso demanda mayor o menor cantidad de suministros, en otras palabras, las compras se realizan acorde a la necesidad que se tiene.

Se puede mencionar aquí las compras de todo lo referente a días especiales como fines de temporada, cumpleaños o días festivos, en los cuales se hace necesario elementos para una reunión especial (comida, descartables, etc.)

En el caso de haber un excedente, estos insumos son tomados en cuenta para la siguiente compra. Esta área está a cargo del encargado de días de semana.

5.3.6 Contabilidad y finanzas

Esta área está a cargo de una contadora independiente que se encarga de la contabilidad y los estados financieros del museo además de realizar las declaraciones y pagos correspondientes a la SUNAT.

El museo cumple con normas de trabajo, como el ingreso de los trabajadores constantes a planillas y derechos laborales de acuerdo a ley mientras que en el caso de los practicantes reciben una contraprestación mensual por sus servicios.

5.3.7 Producto

El museo dentro de su oferta tiene diversos productos como: los guiados o tours y diversos tipos de eventos sean culturales, empresariales, recepciones, matrimonios, misas entre otros.

5.3.7.1 Guiados turísticos

El servicio de guiado turístico se ofrece en dos idiomas: español e inglés. La cantidad adecuada de paxes para un grupo es como máximo veinticinco visitantes, sin embargo, los grupos en el museo son irregulares pues pueden variar significativamente por diversas circunstancias como falta de guías, estacionalidad, presencia repentina de colegios, llegadas de cruceros, entre otros.

El tiempo del recorrido es aproximadamente cincuenta minutos para los visitantes en general quienes recorren la primera y segundo planta, mientras que el recorrido para los colegios visita solo la primera planta y tiene una duración de treinta minutos.

La información que se da durante la visita es “estándar” es decir es un speech que contiene información general sobre aspectos culturales, artísticos, religiosos, históricos, anecdóticos, entre otros. La información es general, básica y apropiada para todo tipo de visitantes. Aunque existen visitantes que prefieren guiados temáticos o especializados, que estén enfocados en una sola materia.

La documentación o recopilación de información (ampliación de conocimientos) una vez que está trabajando en el museo corre por cuenta propia.

Esto puede evidenciar la existencia de una gestión y servicio enfocado en la cantidad de personas más no en la calidad del servicio.

5.3.7.2 Eventos, recepciones y ceremonias

Estas actividades se dan previa coordinación con el encargado de días de semana con una serie de disposiciones que son política del museo. Las instalaciones del museo tienen una ventaja comparativa frente a otros lugares en el sentido de ser un ambiente colonial lleno de arte e historia, además de poseer una arquitectura y atmosfera de antaño, características que han sido posicionadas y preferidas por clientes que necesitan recintos para actividades específicas.

5.3.8 Infraestructura

La infraestructura e instalaciones en un sitio de patrimonio cultural resulta complicada a diferencia de un museo que se diseña para cumplir tal función, es decir, diseñado para tener salas adecuadas donde se exhiban determinados tipos de obras de arte, servicios de ventilación y/o calefacción, iluminación, servicios para personas discapacitadas, rampas, ascensores, servicios higiénicos entre otros.

Sin embargo, los cambios que afecten la arquitectura original del museo, no son aceptados pues ante todo la iglesia de San Francisco de Lima es un patrimonio cultural además de ser parte del Centro Histórico de Lima que ha sido declarado como patrimonio de la humanidad por la UNESCO, por ello, se debe conservar y mantener el diseño original de la arquitectura.

Los cambios y las facilidades que se dan a los visitantes como rampas están acorde a la arquitectura y diseño original del museo para guardar armonía con estos. Sin embargo, aún falta mejorar servicios (accesos, servicios higiénicos, entre otros) para personas en situaciones de discapacidad.

Lo concerniente a la conservación, restauración, investigación y difusión de todo lo pertenece al museo como obras de arte, material bibliográfico, arquitectura, entre otros, están siendo restaurados en función a la política de cada gestión. La presente particularmente prioriza la recuperación del patrimonio. La restauración se realiza según los recursos propios del museo.

5.3.9 Mercado

En el Perú, si bien es cierto que la visita a los museos aún no es masiva - como sucede en otras partes del mundo - las cifras nos indican que hay un interés cada vez mayor y que la tendencia se mantendrá en crecimiento. En los últimos cinco años, los museos del país - nos referimos específicamente a los ochenta y dos que mantiene el Instituto Nacional de Cultura (INC) y que forman parte del Sistema Nacional de Museos (SNM) - han recibido más de ocho millones de visitantes, lo que significa un promedio diario de cinco mil visitantes. Lo que no se veía unos treinta años atrás.

De los más de 200 museos que existen en el Perú, una importante cantidad se encuentran en la ciudad de Lima. En nuestro país los museos de sitio son particularmente importantes: muestran los objetos dentro del mismo contexto donde fueron creados y utilizados, reforzando así nuestro conocimiento e interpretación de la historia.

San Francisco atiende a visitantes nacionales y extranjeros de los cuales el público femenino es quien tiene mayor porcentaje de visitas al museo, siendo el segmento entre 20 a 30 años de edad el de mayor frecuencia, lo que demuestra el interés de los jóvenes por temas culturales o en todo caso las visitas obligadas que tienen que realizar por términos académicos.

Los visitantes nacionales son los que han realizado mayores recorridos en el museo seguido por visitantes norteamericanos, y en menor porcentaje aquellos provenientes de Chile, España y Venezuela. Esta información se detalla más adelante.

5.3.9.1 Visitantes nacionales

Los visitantes nacionales están conformados por público en general, sean capitalinos o provincianos, adultos, jóvenes, niños, estudiantes. En este último grupo se encuentran los estudiantes de colegio quienes representan una importante cuota de visitantes especialmente durante el periodo escolar, y otros de estudios superiores, sean institutos, universidades de carreras que tengan relación con los temas culturales como el arte, arquitectura, historia, entre otros.

5.3.9.2 Visitantes extranjeros

El grupo de los visitantes extranjeros está conformado por visitantes provenientes de diferentes partes del mundo predominando los norteamericanos. También representa una cuota importante países latinoamericanos como Chile, Brasil. Esto se debe a las promociones y ferias visitantes que se realizan en estos países, incluso se nota representatividad en países europeos como España Francia, Inglaterra, Alemania, lo que genera necesidad de ofrecer guiados en otros idiomas diferentes al español e inglés.

Para mayor detalle, páginas adelante se muestran las estadísticas tomadas referentes a los visitantes nacionales y/oextranjeros.

5.3.9.3 Sexo

Se muestra un mayor porcentaje de público femenino 52% frente a un 48% de visitantes masculinos, se puede decir que son las mujeres quienes tienen un mayor interés en temas culturales. Las características del público femenino como: percepción, satisfacción, entre otros, están enfocadas en detalles, limpieza, presentación y calidad de servicio, lo que permite tener una puntuación rigurosa por parte de este segmento. Mientras que el público masculino tiene un interés

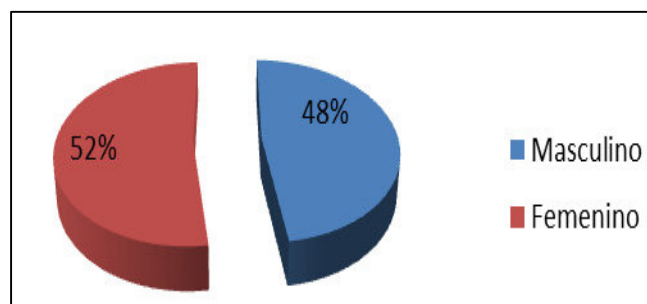
más cognitivo y aventurero dependiendo de factores como edad, temperamento, carácter e interés.

Tabla 3: Sexo

SEXO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Masculino	192	48%
Femenino	208	52%

Fuente: Propia

Gráfico 7: Sexo



Fuente: Propia

5.3.9.4 Procedencia

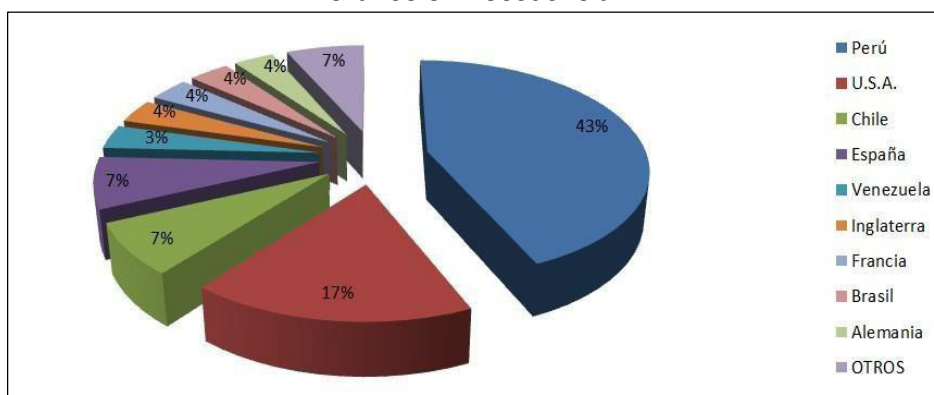
Los visitantes extranjeros son los que han realizado mayores recorridos en el museo (66%) encabezados por norteamericanos, chilenos, españoles y venezolanos, mientras que los visitantes nacionales representan el 44%.

Tabla 4: Procedencia

PROCEDENCIA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Perú	174	44%
U.S.A.	69	17%
Chile	30	8%
España	30	8%
Venezuela	14	4%
Inglaterra	14	4%
Francia	14	4%
Brasil	14	4%
Alemania	14	4%
OTROS	27	7%

Fuente: Propia

Gráfico 8: Procedencia



Fuente: Propia

5.3.9.5 Edad

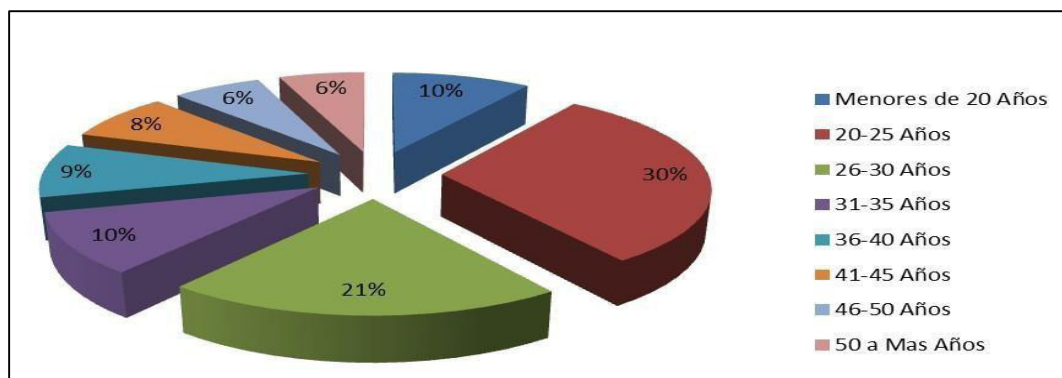
Como se observa en el cuadro existe un 52% de visitantes con una edad entre los 20 a 35 años lo que muestra un interés de este segmento por el patrimonio cultural o temas culturales.

Tabla 5: Edad

EDADES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Menores de 20 Años	38	10%
20-25 Años	122	31%
26-30 Años	83	21%
31-35 Años	41	10%
36-40 Años	36	9%
41-45 Años	31	8%
46-50 Años	25	6%
50 a Mas Años	24	6%

Fuente: Propia

Gráfico 9: Edades



Fuente: Propia

5.3.10 Competencia

La variedad de museos en el país es amplia, los museos de arte virreinal cuya arquitectura y espacio son conocidos como iglesias-museo las cuales son comunes en la ciudad. Esto se debe a que Lima fue el centro más importantes del virreinato del Perú y por ello, fue el lugar de recepción para muchas órdenes religiosas las cuales construyeron impresionantes templos. Muchos de los templos tienen una temática similar, sin embargo, existen ciertos matices que los diferencian a cada orden de acuerdo a sus lineamientos, políticas, valores, carisma y votos. En este caso se hace un diagnóstico de aquellas iglesias museo que están situadas en el centro histórico de Lima y que son competencia directa a San Francisco.

5.3.10.1 Competidores actuales

La Basílica Catedral de Lima. Al ser una catedral tiene mayor jerarquía, importancia y promoción frente a otras iglesias, además de atesorar importantes obras de arte. Se encuentra en la plaza mayor lugar donde se concentran mayoritariamente los visitantes presentándose como la primera iglesia museo a ser visitada. La catedral ofrece un servicio de guías, el precio de la entrada general es de s/. 10.

La iglesia de Santo Domingo. Es la iglesia de la orden de los dominicos. La iglesia ofrece un producto similar a San Francisco. Posee también importantes obras de arte además de tener como producto principal las criptas de los santos peruanos y un hermoso mirador abierto al público hace unos pocos meses.

Existe el servicio de guía el cual está incluido en el ticket cuyo precio es de s/.7 general, estudiantes s/.3 y escolares s/1.

El Museo de los Descalzos. Pertenece a la orden franciscana, si bien este museo no se encuentra en el Centro Histórico de Lima. Tiene una importante colección de pinturas coloniales y una bella arquitectura lo que aunado con la cercanía al paseo de aguas, y el legado histórico del Rímac hace que sea un atractivo más para los visitantes.

Los servicios, productos y precios son similares al de San Francisco con la salvedad que los visitantes dan una propina a los guías por el servicio ofrecido.

El museo del Congreso y la Santa Inquisición. En este museo se llevaba a cabo los juicios y paga de culpas de herejes e idólatras a cargo de la Santa Inquisición esta temática de tortura, muerte, es de total atractivo para los

visitantes en general, sumado al servicio gratuito de guiado turístico hace que sea el museo más visitado de todo el Perú.

5.3.10.2 Futuros Competidores

Se conoce la pronta apertura de otras iglesias-museo como:

Iglesia de san Agustín. La iglesia de San Agustín como la iglesia de Santo Domingo tiene una gran similitud a la iglesia de San Francisco de Lima.

Iglesia de San Pedro de Lima. Esta iglesia museo presentará una fuerte competencia, puesto que, posee catacumbas similares en forma pero más pequeñas que las de San Francisco. Además, cabe señalar la gran expectativa que genera esta iglesia en las diferentes agencias de viajes para insertarla en los productos (circuitos) que regularmente venden.

5.4 PROCEDIMIENTO – PROCESO DEL SERVICIO

Cuando un visitante hace el recorrido en el museo de San Francisco es parte de una serie de servicios y procesos determinados, los cuales detallaremos para el presente análisis.

El primer lugar que un visitante observa al llegar es la ante portería donde se encuentra un personal de seguridad y algún otro personal que podríamos llamarlo “de bienvenida” quien normalmente es un coordinador de guías en días de semana y para fines de semana el encargado de turno. Aquí allí también se encuentra la boletería donde se adquieren los tickets cuyos precios son s/.7 general, s/.3 estudiantes y escolares s/1.

Existen varios tipos de grupos que visitan el museo entre ellos se pueden encontrar:

- **Los grupos regulares**, son aquellos visitantes que adquieren su ticket y esperan hasta que se haga el llamado para empezar el tour.
- **Los grupos de agencia**, son aquellos vienen con guías de agencias de viaje, en este caso el guía de agencia viene ya con los tickets y tiene ingreso directo al museo con su grupo.
- **Los grupos de escolares**, quienes en su mayoría son grupos numerosos, adquieren los tickets y esperan el turno de ingreso con la disponibilidad de un guía del museo.
- **Los grupos de crucero**, como su nombre lo dice, son turistas que viajan en cruceros y arriban al puerto del Callao e inesperadamente deciden visitar el museo.

Una vez que cualquier visitante de esta clasificación adquiere el ticket pasa a la sala de espera o portería, que es un amplio salón, donde se espera la llegada del guía para iniciar el tour en

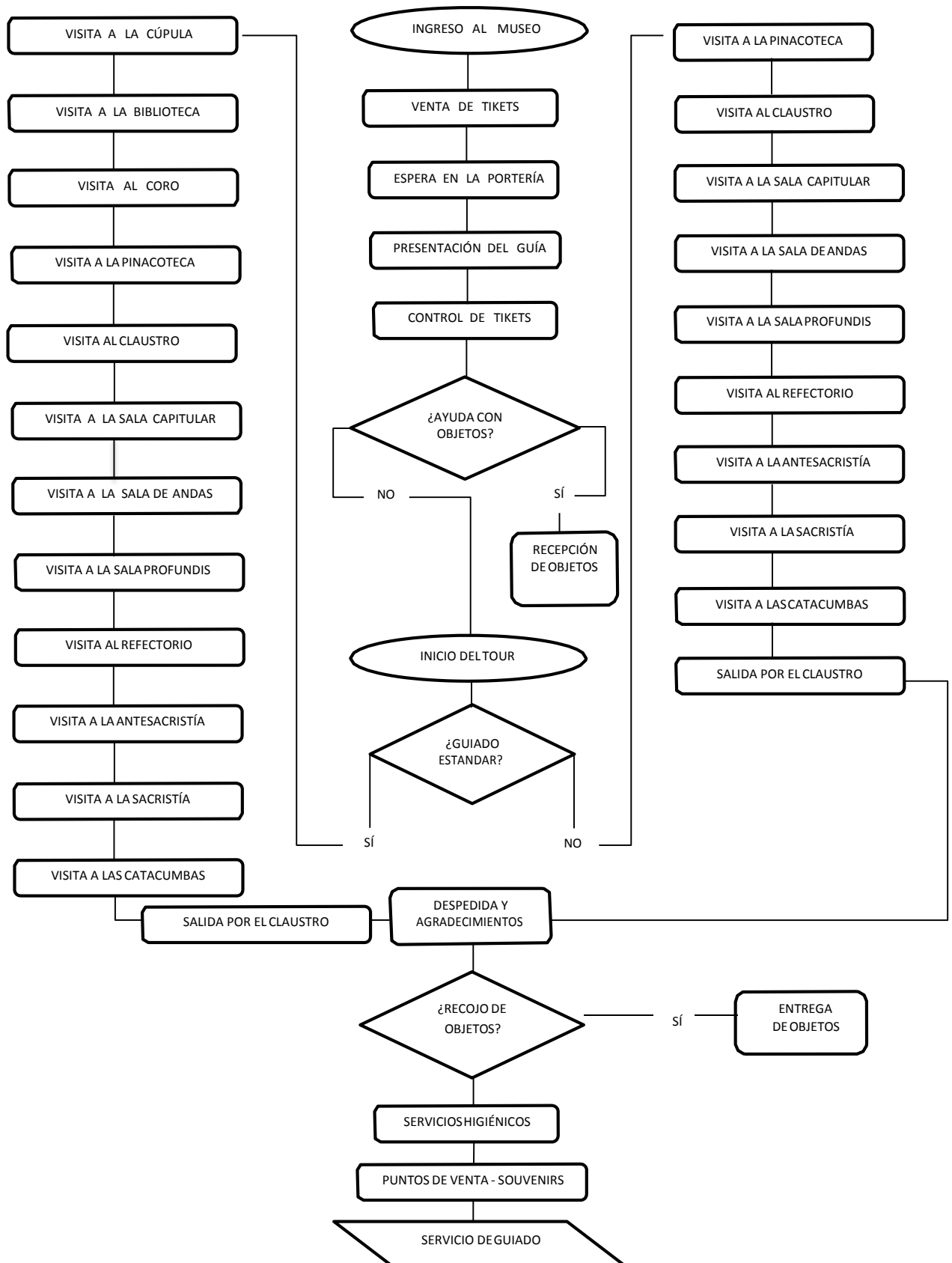
español o en inglés. La espera de los visitantes para iniciar el tour es aproximadamente ocho minutos hasta que se forme un grupo que normalmente no debería exceder a veinticinco personas, sin embargo, esto no siempre se cumple, pues, de acuerdo a diversas circunstancias se pueden llevar grupos de hasta cincuenta visitantes en algunos casos. El tiempo estimado para el recorrido es de cincuenta minutos pero puede variar de acuerdo al número de personas que conforman el grupo.

Una vez que el coordinador de turno ve una cantidad aceptable de visitantes y ha transcurrido el tiempo suficiente, sale un guía, alternando tours en español e inglés, y da la bienvenida, es en este momento que empieza el recorrido, luego hace una presentación e introducción de lo que se verá en el recorrido. Una vez finalizada la introducción se ingresa al museo en sí, siendo el primer ambiente el vestíbulo donde se encuentra el control de guías y el control de visitantes, aquí se recogen los tickets y se brindan algunas facilidades sea el caso de sillas de ruedas o de guardar pertenencias como mochilas, coches de bebé y otros que faciliten el recorrido de los visitantes.

Hay algunas salas que son resguardadas por personal que puede ser de seguridad o de servicio como los guías. Las salas resguardadas son la Biblioteca, la Sala Profundis y la Sacristía, ya que en ellas se encuentran piezas de gran valor artístico, además de ser salas estratégicas donde se puede controlar o supervisar a los visitantes en el caso que algunos se pierdan, compren souvenirs o necesiten algún tipo de apoyo.

Una vez finalizado el recorrido los visitantes salen por el vestíbulo donde está el control hacia la puerta de salida que conduce hacia los servicios higiénicos y los dos últimos puestos de venta de souvenirs. Los servicios higiénicos están conformados por tres ambientes para varones y dos para damas. Finalmente se sale del convento a la plaza que está frente de la iglesia.

5.4.1 Diagrama de flujo de procesos del servicio



5.5 ANÁLISIS SITUACIONAL ENFOCADO A LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS

5.5.1 Primera evaluación

En esta primera evaluación se analiza la gestión de servicio y la satisfacción de los clientes internos, es decir: el personal de distintas áreas. Los aspectos a analizar son: el grado de satisfacción que el personal tiene con las actividades que realizan; los conocimientos sobre la organización del museo; como evalúan la infraestructura de las instalaciones, que impresión tienen sobre el mantenimiento y limpieza de las mismas; cómo perciben a los visitantes al culminar el servicio que han ofrecido y finalmente si están de acuerdo que la propuesta de una eficiente gestión del servicio con ayuda de diferentes herramientas optimiza la satisfacción.

En esta encuesta se ha formulado un cuestionario para realizar el análisis situacional del museo desde la perspectiva del personal. El cuestionario tiene siete preguntas, de las cuales se han formulado seis con alternativa múltiple, referentes a los ítems que desarrolla la norma ISO y una pregunta abierta que permite expresar el sentir de los trabajadores. Las preguntas en el cuestionario representan un área o proceso determinado del museo con relación a criterios de gestión, calidad, satisfacción y a la norma ISO que permite gestionar el servicio

Esta encuesta fue tomada a una muestra total de 40 trabajadores conformada por el personal de servicio, seguridad, limpieza, restauración y administrativo. El cuestionario presenta cinco tipos de respuesta que tienen enunciados diferentes de acuerdo a la pregunta base y tienen una escala de valoración de 0 a 1 como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 6: Modelos de respuesta

MODELOS DE RESPUESTA				TIPO DE VALORACION
Sumamente satisfecho	Seguro que sí	Si, ayudaría	Muy buena	1
Muy satisfecho	Es muy probable	Es muy probable	Buena	0.75
Medio - Satisfecho	Es probable	Es probable	Regular	0.5
Poco satisfecho	Es poco probable	Es poco probable	Mala	0.25
Nada satisfecho	Seguro que no	No ayudaría	Muy mala	0

Fuente: Propia

Luego de establecer los respectivos porcentajes a cada tipo de valoración, establecemos el nivel de eficiencia o porcentaje representativo de determinado ítem que es el promedio ponderado. El promedio es comparado con el nivel de eficiencia ideal representado por el 100%, teniendo así un valor real que nos permita conocer el nivel de eficiencia que es el indicador que se usará para evaluar cada área.

El análisis situacional permite obtener información sobre como se gestiona el servicio en relación a la infraestructura, mantenimiento, limpieza, satisfacción, organización, percepción y calidad.

5.5.1.1 Áreas de análisis

5.5.1.1.1 Nivel de satisfacción con el servicio realizado

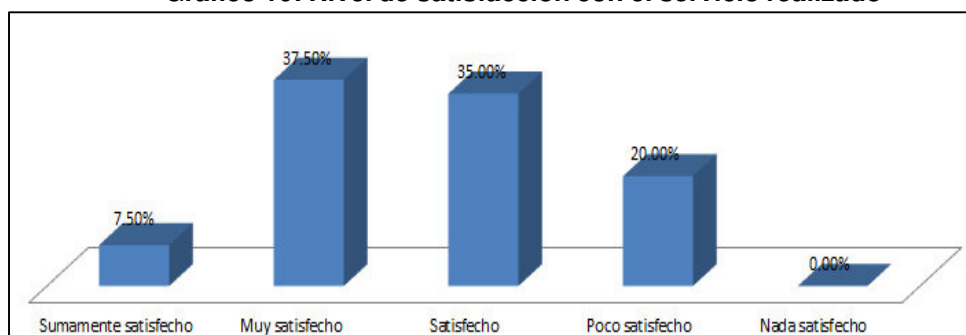
Esta pregunta responde de manera general si el personal se siente satisfecho con el trabajo que realiza dentro del museo. Se muestra que del nivel ideal 100%, se ha alcanzado un 58.1%. Esto demuestra que se necesita reducir la brecha de cubrir las expectativas del personal de acuerdo al trabajo que realiza con las exigencias del museo. No hay una identificación plena de los trabajadores, con el trabajo que realizan. Se observa que los trabajadores necesitan sentirse satisfechos con su trabajo para que así, al realizar sus actividades, ofrezcan un servicio de calidad que supere las expectativas de los visitantes.

Tabla 7: Nivel de satisfacción con el servicio realizado

GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO REALIZADO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sumamente satisfecho	3	7.5%
Muy satisfecho	15	37.5%
Medio - Satisfecho	14	35.0%
Poco satisfecho	8	20.0%
Nada satisfecho	0	0.0%
NIVEL DE EFICIENCIA	58.1%	

Fuente: Propia

Gráfico 10: Nivel de satisfacción con el servicio realizado



Fuente: Propia

5.5.1.1.2 Conocimiento de la organización del museo

La norma internacional ISO permite a una organización alinear o integrar su propio sistema de gestión de calidad (SGC) con requisitos de gestión relacionados. Es posible para una organización adaptar su sistema de gestión existente con la finalidad de establecer un SGC que cumpla con los requisitos de esta norma internacional.

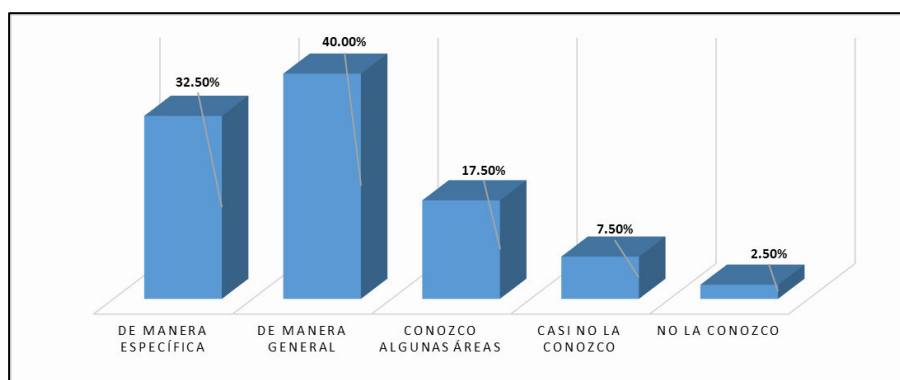
Aquí recogemos información sobre el conocimiento que tiene el personal sobre la organización, estructura y políticas del museo. El 32.5% del personal tiene conocimiento específico y el 40% conoce de manera general. Este aspecto es relevante para la norma ISO, pues ésta tiene como un requisito indispensable que personas que pertenecen a una organización conozcan su estructura.

Tabla 8: Conocimiento de la organización del museo

CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DEL MUSEO	CANTIDAD	PORCENTAJE
De manera específica	13	32.5%
De manera general	16	40.0%
Conozco algunas áreas	7	17.5%
Casi no la conozco	3	7.5%
No la conozco	1	2.5%
NIVEL DE EFICIENCIA	73.1%	

Fuente: Propia

Gráfico 11: Conocimiento de la organización del museo



Fuente: Propia

5.5.1.1.3 Calidad de la infraestructura

Para la norma ISO la organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye espacio de trabajo, servicios asociados, equipo para los procesos (tanto hardware como software), y servicios de apoyo (transporte, comunicación o sistemas de información).

Esta pregunta responde a la calidad en la infraestructura si esta se encuentra acorde a las necesidades que tiene el museo, la que incluye baños, rampas, escaleras, luces y señalización.

El museo presenta sus valiosas obras de arte en sus propios salones, mientras que algunos de sus atractivos están definidos por la misma arquitectura, el espacio material y el entorno que lo rodea. Aunque el museo exhibe sus obras de arte en sus propios ambientes, estos aún no cuentan con los mejores elementos para una adecuada exhibición y conservación como luces, salones temperados, deshumecedores, entre otros.

En equipos para los procesos y servicios de apoyo tales como comunicación y sistemas de información, están conformados por un sitio web y una central telefónica donde se pueden hacer reservas. Sin embargo, la web muestra insuficiente información sobre el museo y los servicios que se ofrecen.

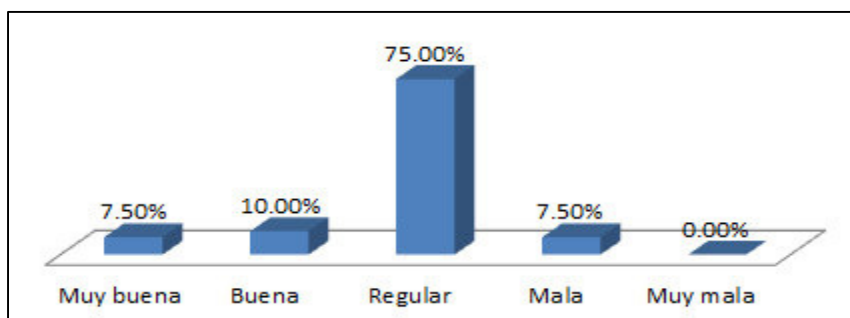
Para un 75% la infraestructura es regular básicamente por ser insuficiente, los servicios higiénicos muestran deficiencias para atender a discapacitados.

Tabla 9: Calidad de la infraestructura

CALIDAD DE LA INFRAESTRUCTURA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy buena	3	7.50%
Buena	4	10.00%
Regular	30	75.00%
Mala	3	7.50%
Muy mala	0	0.00%
NIVEL DE EFICIENCIA	54.4%	

Fuente: Propia

Gráfico 12: Calidad de la infraestructura



Fuente: Propia

5.5.1.1.4 Limpieza y mantenimiento de las instalaciones

Esta pregunta complementa la anterior pues si aquella se refería a una infraestructura adecuada, en ésta se analiza el mantenimiento y limpieza de las instalaciones, sean éstas adecuadas o no para la exhibición de obras de arte como para el uso de los visitantes.

En este apartado se obtienen los picos mas altos de calificación en las valoraciones de bueno, regular y malo debido al cuidado que se le da a las instalaciones. Estos resultados estan compartidos tanto entre las instalaciones donde se exhiben las obras artisticas y las áreas comunes (baños y exteriores). La primera de ellas generalmente se mantiene en orden y limpia, aunque, el museo no tiene los sufientes recursos para tener ambientes adecuados para la exhibicion de sus atractivos, hace

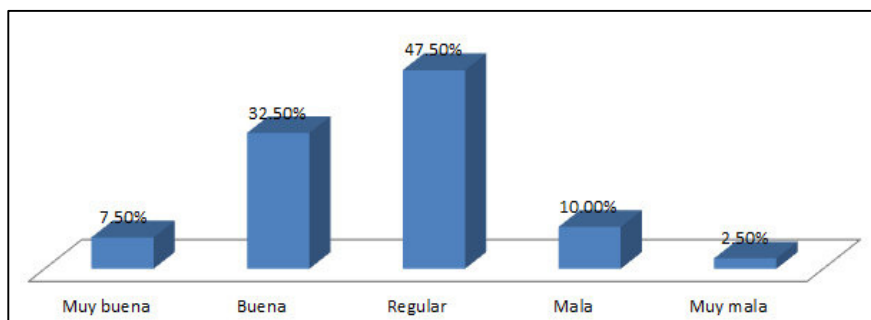
el mejor esfuerzo de acuerdo a los recursos que se manejan. Mientras que las áreas comunes en especial los servicios higiénicos no permanecen completamente limpios (falta de jabones, papel higiénico, toallas y otros), es decir, no se le da un constante seguimiento. Por otro lado, en los exteriores la limpieza y mantenimiento no es constante pues el personal se centra básicamente en la limpieza interna.

Tabla 10: Limpieza y mantenimiento de las instalaciones

LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO DE LAS INSTALACIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy buena	3	7.50%
Buena	13	32.50%
Regular	19	47.50%
Mala	4	10.00%
Muy mala	1	2.50%
NIVEL DE EFICIENCIA	58.1%	

Fuente: Propia

Figura 21: Limpieza y mantenimiento de las instalaciones



Fuente: Propia

5.5.1.1.5 Percepción del personal hacia visitantes con el servicio ofrecido

Como una de las medidas del desempeño del SGC, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

Esta pregunta responde a cómo el personal del museo percibe a los visitantes después de ofrecer el servicio. Se obtiene un porcentaje mayor en los modelos de respuesta de alta valoración lo que muestra

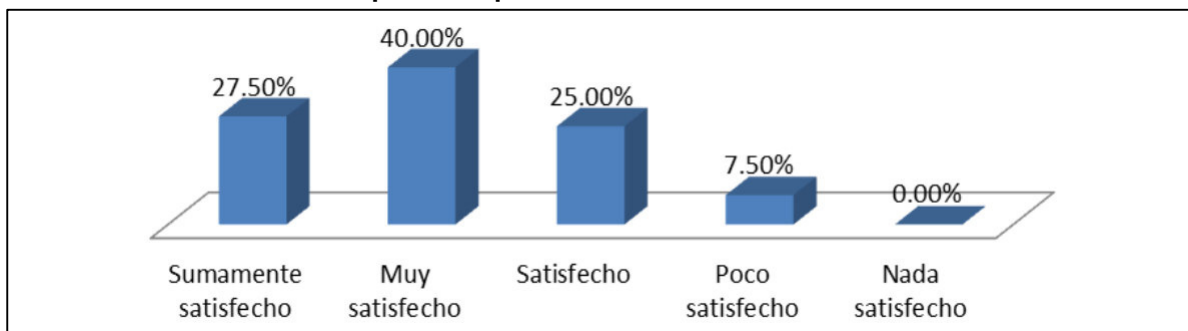
un buen nivel de aceptación por parte de los visitantes, medido por las felicitaciones y buenos comentarios al personal, enfatizado en el personal de servicio, específicamente los guías.

Tabla 11: Percepción del personal hacia visitantes con el servicio ofrecido

PERCEPCIÓN DEL PERSONAL HACIA LOS VISITANTES CON EL SERVICIO OFRECIDO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sumamente satisfecho	11	27.50%
Muy satisfecho	16	40.00%
Satisfecho	10	25.00%
Poco satisfecho	3	7.50%
Nada satisfecho	0	0.00%
PORCENTAJE REPRESENTATIVO	71.9%	

Fuente: Propia

Gráfico 14: Percepción del personal hacia visitantes con el servicio ofrecido



Fuente: Propia

5.5.1.1.6 La norma ISO ayudaría a mejorar la satisfacción

La adopción de un SGC debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del SGC en una organización están influenciados por: el entorno de la organización, los cambios y los riesgos asociados en ese entorno, sus necesidades cambiantes, sus objetivos particulares, los productos que proporciona, los procesos, su tamaño y la estructura de la organización. Esta norma internacional especifica los requisitos para un SGC cuando una organización necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente, y aspira a aumentar la satisfacción a través de la aplicación eficaz del

SGC, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente.

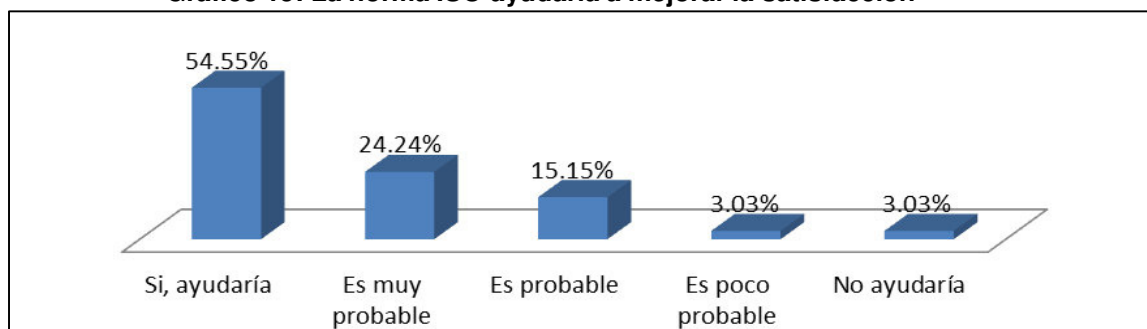
Al realizarse la encuesta hubo un porcentaje de trabajadores (17.5%) que no tenían conocimiento de la norma ISO y por ello no fueron incluidos. En ese sentido, se tomó en cuenta sólo aquellos trabajadores (82.5%) que si podían emitir un juicio de valor. Este análisis nos muestra que el 54.55% de ellos están seguros que la norma ISO ayudaría a la mejorar de la gestión de servicio mientras que el 24.24% y un 15.15% afirman que es muy probable y probable respectivamente, sin embargo, el 6.06% de ellos piensa que es poco probable y no probable que esta norme ayude a mejorar la gestión de servicio en el museo. Según la encuesta, esta nos indica la aceptación de los trabajadores para implementar esta norma.

Tabla 12: La norma ISO ayudaría a mejorar la satisfacción

LA NORMA ISO AYUDARÍA A MEJORAR LA SATISFACCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si, ayudaría	18	54.55%
Es muy probable	8	24.24%
Es probable	5	15.15%
Es poco probable	1	3.03%
No ayudaría	1	3.03%
NIVEL DE EFICIENCIA	81.1%	

Fuente: Propia

Gráfico 15: La norma ISO ayudaría a mejorar la satisfacción



Fuente: Propia

5.5.1.2 Problemas identificados en base a la experiencia del personal del museo

El propósito de este apartado es identificar y detallar los problemas o procedimientos que se desarrollan de manera poco adecuada para poder mejorarlos basándose en la norma ISO. Se ha tomado la información de la pregunta abierta de la encuesta dirigida a los trabajadores, la cual nos da una serie de recomendaciones y puntos a analizar.

- **Satisfacción con el servicio realizado.** La satisfacción para los trabajadores del museo depende de factores que podemos definirlos en dos: el ambiente de trabajo y desarrollo personal. El primero incluye el proceso de cómo los guías realizan su trabajo y suele ocurrir con mucha frecuencia que iniciado un grupo sea en inglés o español a los minutos (10 aproximadamente) se les une una cantidad de personas que estaban esperando en sala, esto implica que el guía una vez terminado el tour regrese con las personas que se unieron después, a visitar las salas que no se visitaron con ellos al inicio. Esto genera una molestia por que resta tiempo para los descansos que hay entre cada tour. En el segundo no se dan actualizaciones sobre nueva información que se tiene referente al museo sea en español o inglés, tampoco capacitaciones para mejorar sus técnicas de guiar.
- **Limpieza y mantenimiento de las instalaciones.** El principal problema es la limpieza y el mantenimiento de las instalaciones, en especial de los servicios higiénicos y exteriores. Por otro lado, la inadecuada conservación de las piezas de arte y de la arquitectura la cuál específicamente es dañada por agentes perjudiciales y de riesgo como palomas que viven en diferentes partes de la iglesia.
- **Cómo percibe el personal a los visitantes con el servicio ofrecido.** Los guías por lo general son las personas que tienen mayor relación con los visitantes y son ellos a quienes les expresan su conformidad o quejas de lo que perciben. En este caso, hay problemas relacionados a: la cantidad excesiva de personas en un grupo y en el museo, el descuido de las instalaciones, las restricciones con las fotos, el tiempo reducido del recorrido, el problema del idioma y en algunas ocasiones el mal trato que se les da a los visitantes en alguna parte del museo. Por eso, es difícil saber si los visitantes se van satisfechos con su servicio, puesto que, el servicio ofrecido en general es la suma de las percepciones de todas las áreas del museo. Por ello, se ha segmentado el análisis y diagnóstico a cada área.

5.5.2 Segunda Evaluación

En esta segunda evaluación se analiza la satisfacción de los clientes externos (visitantes) en base a su propia experiencia después de haber recibido el servicio en el museo, desde el momento que ingresan hasta que salen, es decir, todo el proceso que esto involucra.

En esta encuesta se ha diseñado un cuestionario para realizar el análisis situacional del museo sobre la satisfacción del servicio que reciben los visitantes visto desde su propia perspectiva. Este cuestionario esta compuesto por siete preguntas, de las cuales cinco son de alternativa múltiple, una pregunta con escala de valoración y una pregunta abierta que permite expresar el sentir de los visitantes. Las preguntas en el cuestionario representan un área o proceso determinado del museo con relación a criterios de gestión, calidad, satisfacción y a la norma ISO que permite gestionar el servicio.

Esta encuesta fue dirigida a los visitantes nacionales y extranjeros que conforman una muestra de 400 personas.

Las preguntas con alternativa múltiple tienen respuestas diferentes de acuerdo a la pregunta base y están en función de un rango de valoración con un puntaje que va de 0 a 1 siendo 0 el menor y 1 el de mayor puntaje. La pregunta que tiene escala de valoración, se encuentra en un rango de puntaje que va de 1 a 5 siendo 1 la valoración de menor valor y la de 5 la que posee mayor valoración. Estos valores son escritos a criterio de cada encuestado. La pregunta abierta permite saber según los visitantes las sugerencias, recomendaciones, impresiones o en caso contrario las deficiencias que también serán analizadas.

Tabla 13: Modelos de respuesta

VALORACIÓN	MODELOS DE RESPUESTA				PUNTAJE
	Sumamente satisfecho	Seguro que sí	Sí, ayudaría	Muy buena	1
	Muy satisfecho	Es muy probable	Es muy probable	Buena	0.75
	Medio - Satisfecho	Es probable	Es probable	Regular	0.5
	Poco satisfecho	Es poco probable	Es poco probable	Mala	0.25
	Nada satisfecho	Seguro que no	Seguro que no	Muy mala	0

Fuente: Propia

Tabla 14: Respuestas con valor

	MODELOS DE RESPUESTA (RESPUESTA CON VALOR)	PUNTAJE
VALORACIÓN	Alta	5
	Buena	4
	Regular	3
	Mala	2
	Pésima	1

Fuente: Propia

Luego de establecer los respectivos porcentajes a cada tipo de valoración, establecemos el nivel de eficiencia o porcentaje representativo de determinado ítem que es el promedio ponderado. El promedio es comparado con el nivel de eficiencia ideal representado por el 100%, teniendo así un valor real que nos permita conocer el nivel de eficiencia que es el indicador que se usará para evaluar cada área.

El análisis situacional permite obtener información sobre como se gestiona el servicio en relación a la infraestructura, mantenimiento, limpieza, satisfacción, organización, percepción y calidad.

5.5.2.1 Áreas de evaluación

5.5.2.1.1 Nivel de satisfacción de los visitantes con el servicio en el museo

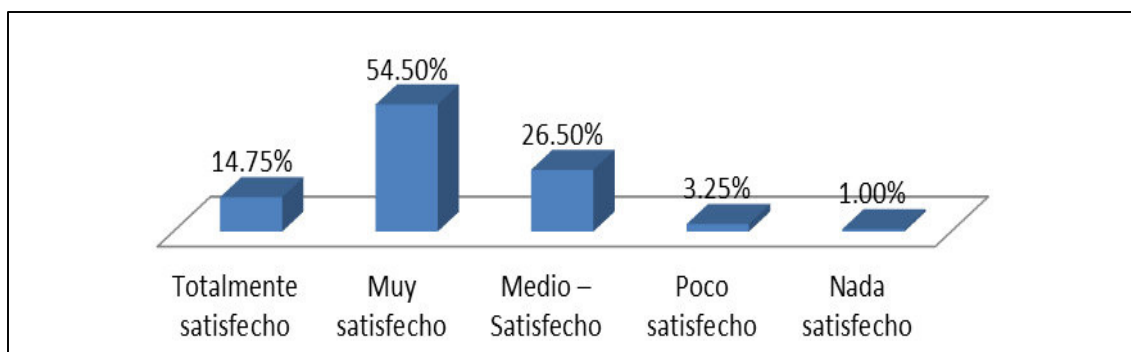
Esta pregunta nos permite evaluar el nivel de satisfacción de los visitantes con el servicio del museo, en el cual un importante 54.50% se encuentra muy satisfecho, un 14.75% se siente totalmente satisfecho, mientras que el 30.75% restante muestra niveles de insatisfacción que deben ser cubiertos. La razón de los altos índices de satisfacción está relacionada con la superación de sus expectativas, sin embargo, el porcentaje representativo de satisfacción es 69.69% de un 100%. Con la implementación de la norma ISO este índice podría incrementarse en el mejor de los casos hasta en un 20%.

Tabla 15: Nivel de satisfacción de los visitantes

NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS VISITANTES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente satisfecho	59	14.75%
Muy satisfecho	218	54.50%
Medio – Satisfecho	106	26.50%
Poco satisfecho	13	3.25%
Nada satisfecho	4	1.00%
NIVEL DE EFICIENCIA	69.69%	

Fuente: Propia

Gráfico 16: Nivel de satisfacción de los visitantes



Fuente: Propia

5.5.2.1.2 Calidad del servicio en caja e ingreso

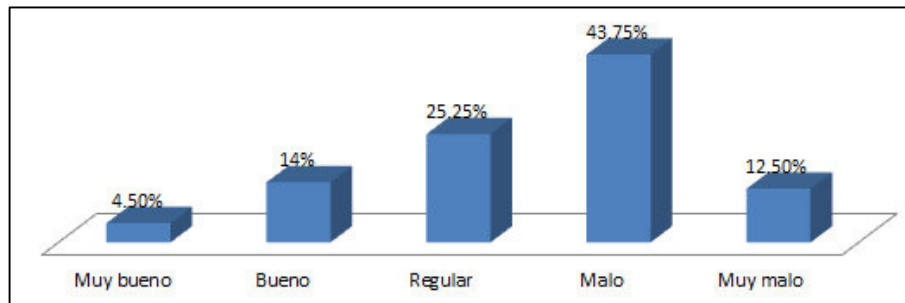
Esta pregunta permite evaluar dos procesos, el primero referido a la atención en caja relacionada con la venta de tickets e informes y el segundo relacionado a la recepción de tickets al ingreso. La recepción de tickets, está bajo supervisión de los encargados de turno, es decir, la recepción de ticket se da por los coordinadores de guías. Los resultados nos muestran un nivel de eficiencia bastante bajo, esto se debe a que los visitantes han sido testigos de una trato inadecuado.

Tabla 16: Calidad del servicio en caja e ingreso

CALIDAD DE SERVICIO RECIBIDO EN CAJA/INGRESO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy bueno	18	4.50%
Bueno	56	14%
Regular	101	25.25%
Malo	175	43.75%
Muy malo	50	12.50%
NIVEL DE EFICIENCIA	50.85%	

Fuente: Propia

Gráfico 17: Calidad del servicio en caja e ingreso



Fuente: Propia

5.5.2.1.3 Tiempo de espera para recibir el tour

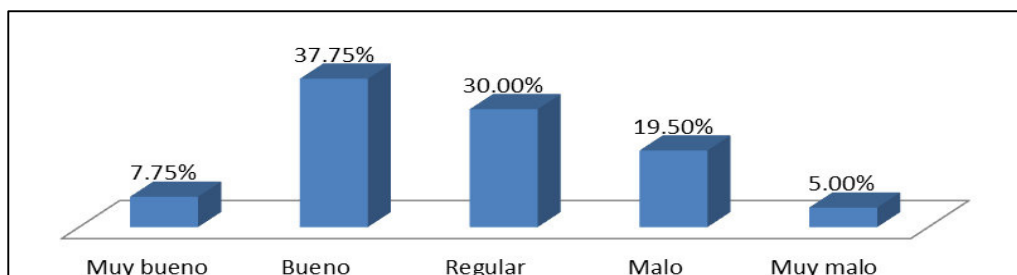
El tiempo de espera para recibir el guiado es de aproximadamente ocho minutos, sin embargo, a causa de diversas circunstancias como grupos imprevistos, llegada de cruceros, colegios o simplemente la alta afluencia en una determinada hora, hace que el tiempo de espera se prolongue. Cuando se evaluó el tiempo que esperaron los visitantes se obtuvo un alto porcentaje en los enunciados de baja valoración por el excesivo tiempo de espera que tuvieron, sin embargo, cuando el tiempo de espera fueron los ocho minutos promedio, este tuvo un buen nivel de aceptación.

Tabla 20: Tiempo de espera para recibir el tour

TIEMPO DE ESPERA PARA RECIBIR EL TOUR	CANTIDAD	TIEMPO DE ESPERA
Muy bueno	31	7.75%
Bueno	151	37.75%
Regular	120	30.00%
Malo	78	19.50%
Muy malo	20	5.00%
NIVEL DE EFICIENCIA	64.75%	

Fuente: Propia

Gráfico 18: Tiempo de espera para recibir el tour



Fuente: Propia

5.5.2.1.4 Conformidad con el tiempo que duró el tour

Si bien se evaluó el tiempo de espera, ahora se evalúa el tiempo del recorrido en el museo, el cual es aproximadamente 50 minutos, sin embargo, de acuerdo a circunstancias diversas como las que mencionamos hace que este recorrido varíe. Esto depende también de la capacidad de los guías para manejar adecuadamente los tiempos y los intereses que tiene el grupo, es decir, algunos tienen interés en algunas salas y en sólo ver lo que les llama la atención, mientras que otros están interesados en pasear y pasar el tiempo. Depende entonces, del guía distribuir con prudencia y criterio el tiempo, sin descuidar el tiempo promedio de 3.5 minutos por sala y los 8 minutos en las catacumbas.

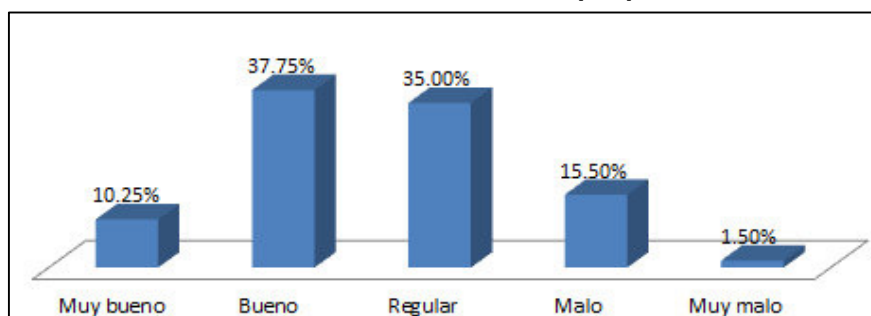
En este caso se obtuvo ventaja en los enunciados de regular y bueno 35 y 37.75% respectivamente, sin embargo, aún queda un 17% que no está satisfecho con el tiempo de recorrido, cuyos motivos están ligados a la permanencia de más tiempo en las salas.

Tabla 18: Conformidad con el tiempo que duró el tour

TIEMPO QUE DURÓ EL TOUR	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy bueno	41	10.25%
Bueno	151	37.75%
Regular	140	35.00%
Malo	62	15.50%
Muy malo	6	1.50%
NIVEL DE EFICIENCIA	67.95%	

Fuente: Propia

Gráfico 19: Conformidad con el tiempo que duró el tour



Fuente: Propia

5.5.2.1.5 Estado de las instalaciones

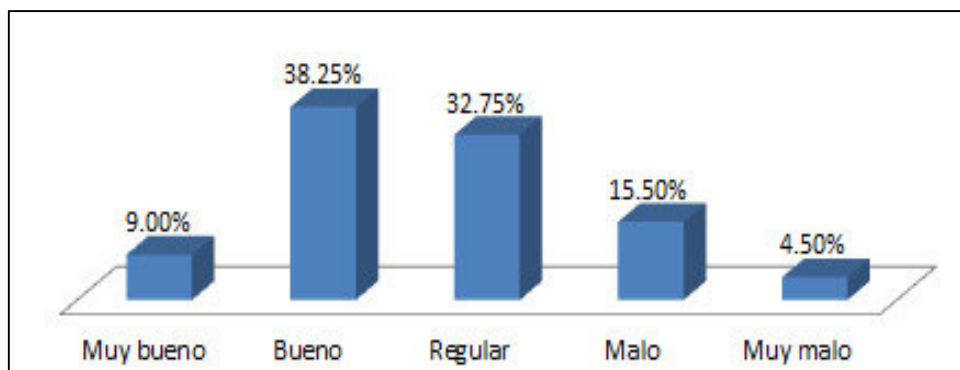
Esta pregunta y la siguiente son las mismas que se hicieron al personal obteniéndose resultados relativamente similares. Los visitantes evalúan con un porcentaje aprobatorio de 39% para un calificativo bueno y un 9% para muy bueno mientras que un 33% afirma que las instalaciones son regulares, un 15% la tildan de malas y un 5% de muy malas, a esto habría que sumar la presentación deficiente de los servicios higiénicos y la mala conservación y exhibición de obras de arte y arquitectura.

Tabla 19: Estado de las instalaciones

ESTADO DE LAS INSTALACIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy bueno	36	9.00%
Bueno	153	38.25%
Regular	131	32.75%
Malo	62	15.50%
Muy malo	18	4.50%
NIVEL DE EFICIENCIA	66.35%	

Fuente: Propia

Gráfico 20: Estado de las instalaciones



Fuente: Propia

5.5.2.1.6 Limpieza y mantenimiento de las instalaciones

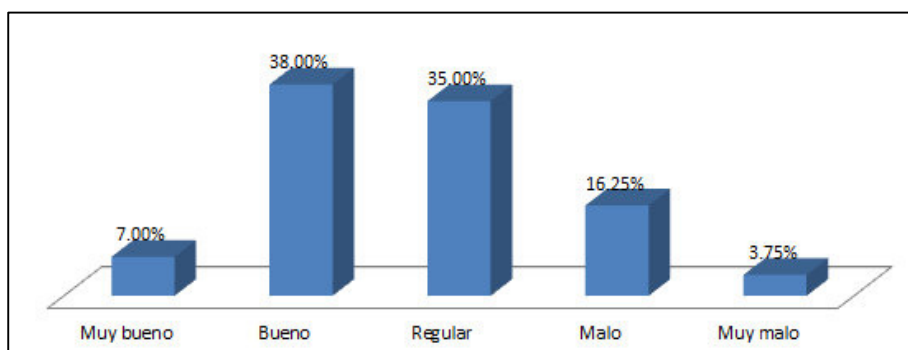
Esta pregunta está relacionada con la anterior, pues está en la misma línea sobre la evaluación de la limpieza y mantenimiento. Se mantiene el mismo problema de los servicios higiénicos y el poco cuidado en obras de arte, arquitectura y exteriores, los que no se encuentran del todo presentables.

Tabla 20: Limpieza y mantenimiento de las instalaciones

LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO DE LAS INSTALACIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy bueno	28	7.00%
Bueno	152	38.00%
Regular	140	35.00%
Malo	65	16.25%
Muy malo	15	3.75%
NIVEL DE EFICIENCIA	65.65%	

Fuente: Propia

Gráfico 21: Limpieza y mantenimiento de las instalaciones



Fuente: Propia

5.5.2.1.7 Relación precio/servicio

Una de las características de los visitantes es tener nuevas experiencias y que éstas cubran las expectativas que ellos tienen. El precio es un referente de calidad y de un buen servicio. Sin embargo, al parecer los precios no dan una buena señal del servicio que se ofrece.

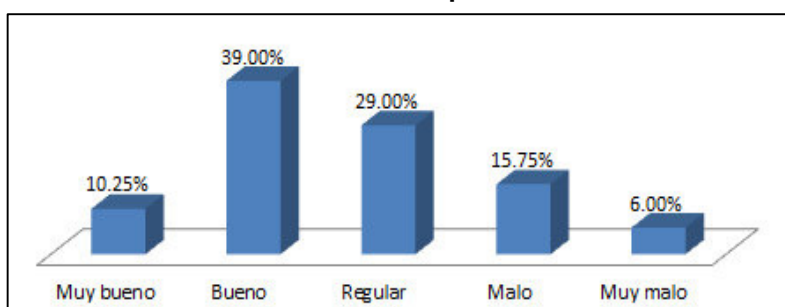
El 39% y 10.25% de los visitantes creen que la relación entre precio y servicio es buena y muy buena respectivamente, mientras que un 29% cree que esta relación es regular y un 63% y 24% piensa que es malo y muy malo. Los visitantes proponen la premisa que un precio mayor proporcionaría un mejor servicio, ya que el costo de las entradas de San Francisco en comparación con las entradas de otros museos en otros países es muchísimo menor y el producto que ofrece tanto en temática como en contenido es bastante atractivo.

Tabla 21: Relación precio/servicio

RELACIÓN PRECIO/SERVICIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy bueno	41	10.25%
Bueno	156	39.00%
Regular	116	29.00%
Malo	63	15.75%
Muy malo	24	6.00%
NIVEL DE EFICIENCIA	66.35%	

Fuente: Propia

Gráfico 22: Relación precio/servicio



Fuente: Propia

5.5.2.1.8 Servicio recibido en otras áreas

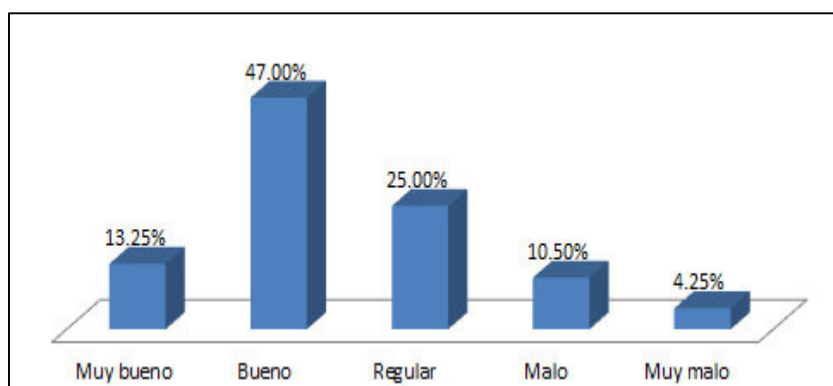
Al referirnos a otras áreas consideramos la seguridad, la atención en los puestos de venta de souvenirs y otras. Las otras áreas son aquellas que están indirectamente relacionadas con el servicio del museo. El 47% de los visitantes lo califica como bueno y un 13% de muy bueno, sin embargo el 25% cree que el servicio en las demás áreas es regular, un 11% y 4% afirma que es malo y muy malo respectivamente.

Tabla 22: Servicio recibido en otras áreas

SERVICIO OFRECIDO EN OTRAS ÁREAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy bueno	53	13.25%
Bueno	188	47.00%
Regular	100	25.00%
Malo	42	10.50%
Muy malo	17	4.25%
NIVEL DE EFICIENCIA	70.9%	

Fuente: Propia

Gráfico 23: Calidad de servicio recibido en otras áreas



Fuente: Propia

5.5.2.1.9 Servicio ofrecido por los guías

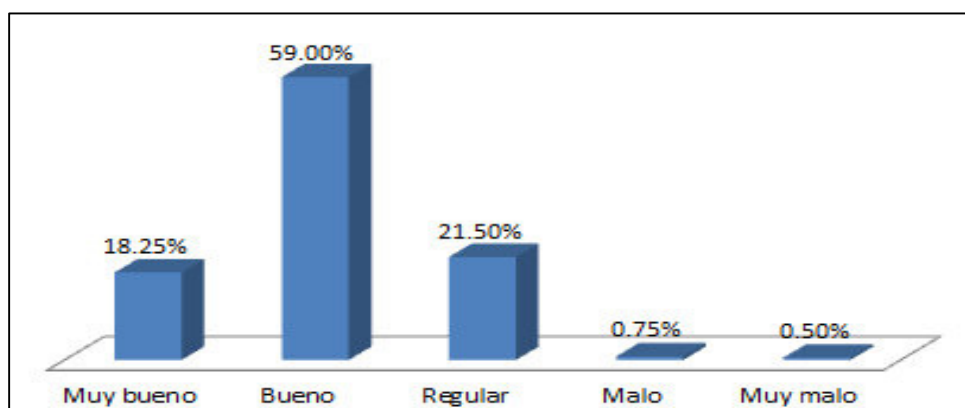
Cada una de las áreas en el museo es de cuidado, sin embargo, la persona que e s t á en mayor c o n t a c t o con los visitantes y les dedica mayor tiempo son los guías turísticos. En este cuadro un 59% de visitantes afirman que el servicio que ofrecen es bueno, mientras que un 18% resalta la labor de los guías calificándolo de un servicio muy bueno. La valoración que le dan los visitantes a los guías está en relación a un guiado que cubra sus expectativas, sin embargo, aún queda un porcentaje que piensa que el tour es regular, malo y muy malo, en el que se tiene que analizar las recomendaciones de los visitantes para identificar errores y corregirlos.

Tabla 23: Servicio ofrecido por los guías

SERVICIO OFRECIDO POR LOS GUÍAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy bueno	73	18.25%
Bueno	236	59.00%
Regular	86	21.50%
Malo	3	0.75%
Muy malo	2	0.50%
NIVEL DE EFICIENCIA	73.44%	

Fuente: Propia

Gráfico 24: Servicio ofrecido por los guías



Fuente: Propia

5.5.2.1.10 Visitantes que recomendarían el museo

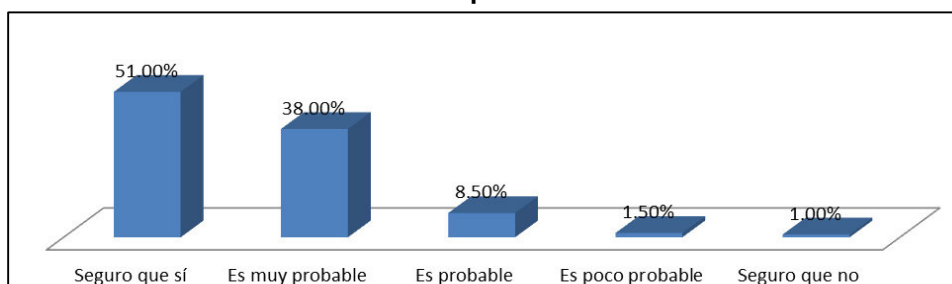
Según la experiencia que tuvieron en el museo un contundente 51% recomendaría el museo con total seguridad seguido con un 38% de ser muy probable que lo haga, seguido de lejos con porcentajes de no recomendarlo. La estadística nos muestra una gran aceptación por parte de los visitantes, sin embargo, existen aún áreas en el museo por mejorar.

Tabla 24: Visitantes que recomendarían el museo

PERSONAS QUE RECOMENDARÍAN EL MUSEO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Seguro que sí	204	51.00%
Es muy probable	152	38.00%
Es probable	34	8.50%
Es poco probable	6	1.50%
Seguro que no	4	1.00%
NIVEL DE EFICIENCIA	84.13%	

Fuente: Propia

Gráfico 25: Visitantes que recomendarían el museo



Fuente: Propia

5.5.2.1.11 Expectativas cubiertas

Las expectativas que tienen los visitantes cuando reciben el servicio en el museo son cubiertas hasta cierto nivel. Pues como se mencionó la satisfacción está estrechamente relacionada con el cumplimiento y la superación de expectativas que tienen los visitantes, expectativas que son generadas por recomendaciones de amigos, familiares, publicidad y otros.

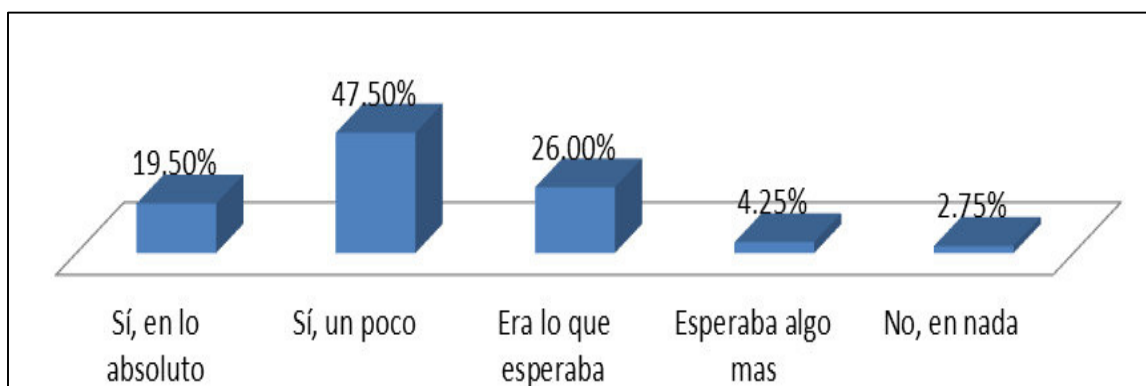
El 47.5% de los visitantes ha cubierto parte de sus expectativas, mientras que el 26% nos indica que el museo y el servicio normalmente mantienen un buen nivel, que puede mejorarse para incrementar la satisfacción de los visitantes. Por otro lado con resultados de insatisfacción se encuentra un total de 7% cuyas exigencias y expectativas no fueron cumplidas en absoluto.

Tabla 25: Expectativas cubiertas

EXPECTATIVAS CUBIERTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí, en lo absoluto	78	19.50%
Sí, un poco	190	47.50%
Era lo que esperaba	104	26.00%
Esperaba algo mas	17	4.25%
No, en nada	11	2.75%
NIVEL DE EFICIENCIA	69.19%	

Fuente: Propia

Gráfico 26: Expectativas cubiertas



Fuente: Propia

5.5.2.1.12 La norma ISO ayudaría a mejorar la satisfacción

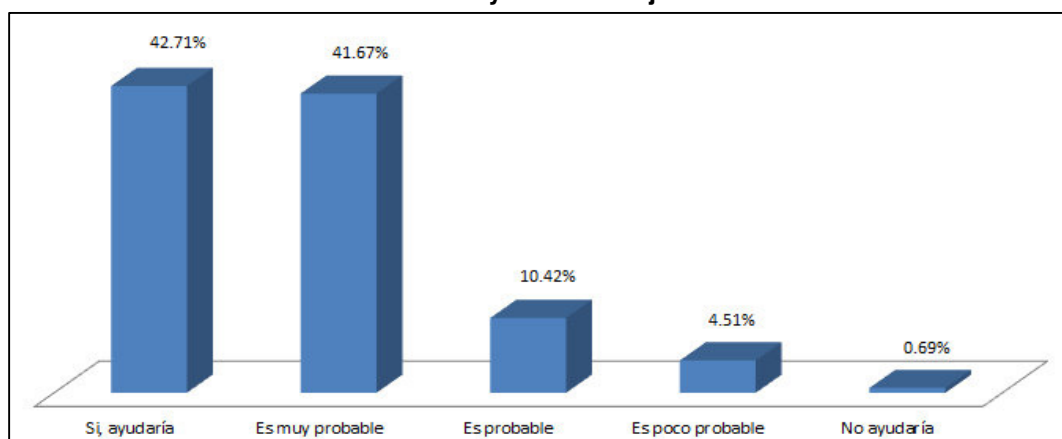
Al realizar esta encuesta igual que la utilizada para clientes internos mostró que un 28% de visitantes no tenían una idea de la norma ISO. No fueron incluidos por no conocer dicha norma. En este sentido, se tomaron en cuenta sólo aquellos visitantes (72%) que si podían emitir un juicio de valor. Este análisis nos muestra que el 42.71% de ellos están seguros que la norma ISO ayudaría a mejorar la gestión del servicio junto al 41.67% que piensa que es muy probable, seguido de un lejano 10.42%, 4.51%, y 0.69% que aseguran que sea probable, poco probable y no sea probable la implementación de la norma para mejorar la gestión del servicio en el museo y así mejorar la satisfacción de los visitantes.

Tabla 29: La norma ISO ayudaría a mejorar la satisfacción

LA NORMA ISO MEJORARÍA NUESTRO SERVICIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si, ayudaría	123	42.71%
Es muy probable	120	41.67%
Es probable	30	10.42%
Es poco probable	13	4.51%
No ayudaría	2	0.69%
NIVEL DE EFICIENCIA	80.3%	

Fuente: Propia

Gráfico 27: La norma ISO ayudaría a mejorar la satisfacción



Fuente: Propia

5.5.2.2 Problemas identificados en base a la experiencia de los visitantes

El propósito de este apartado es identificar y detallar los problemas o procedimientos que se desarrollan de manera poco adecuada para poder mejorarlos por medio de una adecuada gestión del servicio.

Hemos tomado la información de la encuesta dirigida a los visitantes de la pregunta abierta que es la última para recoger recomendaciones y sugerencias para analizar.

- **Calidad de servicio por los guías.** Los visitantes evalúan diversos factores como la información que proporcionan los guías, la habilidad para interactuar con el grupo a cargo, el buen manejo del idioma y el carisma. Este último es relevante para los visitantes quienes clasifican a los guías como: divertido, ameno, atento, e incluso apasionado con las explicaciones. La información que proporciona el guía puede ser básica para algunos visitantes si estos tienen conocimientos de arte. Y repetitiva otras veces, si es que, el visitante toma un tour en el museo por segunda vez.

En este contexto el 24% de visitantes creen que las habilidades de los guías son deficientes, puesto que, las expectativas en cuanto al guía y al tour no son cubiertas.

- **Tiempo de espera para recibir el tour.** Si el tiempo promedio de espera es de 8 minutos aproximadamente los visitantes lo consideran aceptable, pero no si excede este tiempo. Las esperas prolongadas son causadas por la llegada de grupos inesperados y a la intensa cantidad de visitas. Para el último caso podría ayudar la implementación de un sistema de reservas y un horario de visitas para las agencias de viaje.
- **Tiempo que duró el tour.** Como se indica, el promedio de tiempo que toma el tour es de cincuenta minutos aproximadamente, sin embargo, hay visitantes para quienes este tiempo es escaso, ya que, no les permite observar detenidamente las pinturas, leer las plaquetas, o simplemente admirar el contenido de las salas. Por el contrario, otros visitantes tienen poco tiempo para el recorrido y quieren un recorrido rápido por las salas más importantes, además de, otros visitantes que solo están interesados en algunos ambientes y no están interesados en visitar otras salas.

- **Limpieza y mantenimiento de las instalaciones.** El mayor problema en las instalaciones es la limpieza y el mantenimiento especialmente de los servicios higiénicos y exteriores. Si bien existe un rol de limpieza para el personal de limpieza, no se obtienen buenos resultados según la encuesta realizada a los visitantes.

El otro punto que preocupa a los visitantes es la poca conservación y mantenimiento de las salas y las obras de arte que se exhiben.

- **Conformidad con la relación precio/servicio.** El problema con la relación precio/servicio según la encuesta es la relación de guías/visitantes pues en muchos casos un guía va con más de veinticinco personas, lo cual incomoda a los visitantes quienes prefieren pagar más para estar en grupos pequeños o personalizados. Por otro lado, se sienten más cómodos con instalaciones limpias y adecuadas, en este sentido, si el precio fuese mayor esto permitiría contratar más guías y personal de limpieza para recibir un mejor servicio.

VI. CAPÍTULO SEXTO: DISEÑO DE PROPUESTA DE UNA GUÍA DE GESTIÓN PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008 EN EL MUSEO DE SAN FRANCISCO DE LIMA

Una de las herramientas para optimizar la satisfacción de clientes es la implementación de un sistema de gestión de calidad (SGC), con todos los procesos y documentos que esta norma demanda en una organización. Por ello, la propuesta de diseño y aplicación de esta guía de gestión para el museo de San Francisco de Lima.

Se elige desarrollar un SGC basado en la norma ISO porque es una norma internacional que permite estandarizar y mejorar procesos independientemente del tamaño o rubro en el que se desarrolla la organización para gestionar la calidad, los procesos, el servicio y satisfacer a los clientes. Se desarrolla la versión 9001:2008.

6.1 INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN

En esta primera etapa del proceso se establecen dos actividades importantes para la implementación del sistema de gestión de calidad: la primera está referida a un seminario aplicativo y la segunda a una propuesta del modelo, esta etapa ocurre durante el primer mes y tiene una duración total de 8 horas.

6.1.1 Seminario aplicativo

Este seminario está enfocado al directorio pues un sistema de gestión de calidad no puede ser implementado si la dirección no tiene conocimiento de éste y lo que el SGC representa para la organización. En esta fase se explica, se da a conocer la norma ISO 9001:2008 de manera general, es decir, saber en qué consiste la norma.

Recursos Utilizados	Duración
Material Audio Visual	6h
Folletería	
Separatas	

6.1.2 Propuesta de modelo

En esta etapa se muestra la propuesta del proceso de implementación del sistema de gestión de calidad en la organización, es decir, saber cómo se desarrolla el proceso de implementación. El modelo adoptado por el museo es la norma ISO 9001:2008.

Recursos Utilizados	Duración
Material Audio Visual	2h
Folletería	
Separatas	

6.2 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

El paso inicial en el proceso de implantación de un sistema de gestión de calidad es contar con la decisión firme y el compromiso de la dirección. En esta etapa se designa a una persona idónea para estar a cargo del proceso, la asignación de recursos y el cronograma de desarrollo de actividades. Esta etapa se ejecuta durante el segundo mes y tiene una duración total de 17 horas.

6.2.1 Designar al encargado del proyecto y su equipo de trabajo

Se designa a la persona que está a cargo del proceso de la implementación del sistema de gestión de calidad de la organización. Esta etapa tiene una duración de 1 hora.

Recursos Utilizados	Duración
Material Audio Visual	1h
Separatas	

6.2.2 Asignación de recursos

La persona a cargo necesita el apoyo y la cobertura total de la dirección y en este caso el uso de recursos de todo tipo sean recursos humanos, tecnológicos, económicos, etc. Esta etapa se da a lo largo del proceso de implementación.

Recursos Utilizados	Duración
Material Audio Visual	1h
Separatas	

6.2.3 Cronograma de actividades

Se desarrolla para saber el tiempo que duran las diferentes etapas del proceso de implementación y para tener un control en el cumplimiento de dichas actividades. Muestra de manera organizada las actividades a realizar conforme a la norma.

Recursos Utilizados	Duración
Softwares Aplicativos	15h
Material especializado	
Recursos Humanos (Dirección)	

Tabla 27: Cronograma de actividades

IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2008 - CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES						
ACTIVIDADES	MESES					
	1°	2°	3°	4°	5°	6°
INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN						
Seminario Aplicativo Propuesta de Modelo COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN						
Nombramiento de la Persona a Cargo						
Asignación de Recursos						
Cronograma de Actividades						
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL						
Análisis situacional general						
Análisis situacional por Áreas						
SENSIBILIZACIÓN						
Concientización						
Charlas Informativas						
IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN PILOTO(SGC)						
Documentación						
Registros						
PROCESO DE CERTIFICACIÓN	A PARTIR DEL 6° MES					

6.3 ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL O ANÁLISIS PRELIMINAR

En esta etapa se hace una evaluación general de toda la organización en este caso del museo, y está comprendida por dos análisis, el primero se refiere a un análisis por áreas como: recursos humanos, mantenimiento, entre otras. El segundo se refiere a un análisis general de toda la organización.

En esta etapa se conocen los puntos fuertes y débiles de la organización. La organización es evaluada en base a la norma ISO 9001:2008 analizando los aspectos que cumplen con los referidos a la norma, en otras palabras, es una fotografía de cómo está el museo. Este análisis situacional se desarrolla durante el tercer mes y tiene una duración de dos meses.

Recursos Utilizados	Duración
Softwares Aplicativos	100h
Material especializado	
Recursos Humanos	

6.4 SENSIBILIZACIÓN, FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

El propósito fundamental de la sensibilización es lograr el compromiso de toda la organización para alcanzar los objetivos de calidad del museo, para ello, se tienen que disipar las dudas y entender que la ISO es la adopción de un modelo para beneficio de toda la organización, además debe mostrarse como algo amigable mas no como un elemento que genere incertidumbre ni temor, por esta razón la sensibilización se realiza por medio de materiales informativos y charlas informativas en los diferentes niveles del museo. Esta etapa tiene una duración de 6 horas y se realiza durante el cuarto mes.

6.4.1 Material informativo

El material informativo a emplear es la boletería de distintos tipos para concientizar, dar a conocer la norma, es decir, hacer que el talento humano se familiarice con el ISO. Esta etapa tiene una duración de 2 horas.

Recursos Utilizados	Duración
Folletería	1h

6.4.2 Charlas informativas

Las charlas informativas se imparten de manera dinámica logrando la participación del talento humano, absolviendo dudas y presentando a la norma como un modelo de gestión de múltiples beneficios si se desarrolla adecuadamente, sobre todo si se tiene el compromiso total del personal. Esta etapa está dividida en dos módulos un módulo para el nivel administrativo y otro módulo para el nivel de servicio y operativo.

Recursos Utilizados	Duración
Material Audio Visual	4h
Separatas - Folletería	
Actividades - Dinámicas	

6.5 IMPLEMENTACIÓN DEL SGC

Durante esta etapa se da la definición de los elementos generales del sistema de gestión de calidad, el alcance del SGC, el organigrama, la declaración de la política de calidad y el desarrollo del manual de la calidad. Es decir se da el proceso de documentación y de registro. Esta etapa tiene una duración de 3 meses.

6.5.1 Documentación

La documentación del sistema de gestión de calidad está conformada por el manual de calidad, documento que recoge la intención de la empresa para operar de acuerdo con una serie de normas de la calidad. Describe el objeto de la empresa, intenciones, el cómo se aplica la norma y cómo funciona la organización.

Recursos Utilizados	Duración
Softwares Aplicativos	100h
Material especializado	
Recursos Humanos - Dirección	

*Uno de los objetivos específicos de esta tesis es el diseño y propuesta de una guía de gestión para implementar un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008. Sin embargo, cabe mencionar los pasos siguientes para lograr la certificación, cuyo proceso incluye: auditoria interna/externa y certificación. Dicho proceso como se muestra en el cronograma de actividades empieza a partir del sexto mes y no ha sido incluido en la investigación por el alcance de la misma.

VII. CAPÍTULO SÉPTIMO: DISEÑO DE PROPUESTA DE UN MANUAL DE CALIDAD PARA EL MUSEO SAN FRANCISCO DE LIMA

La propuesta del diseño del manual de calidad responde a una parte del proceso de la guía de gestión para implementar un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008.

La propuesta del diseño de un manual de calidad está referida a la implementación del sistema de gestión que permita tener de manera tangible, las políticas y objetivos de calidad, las tareas, los procesos y actividades del Museo de San Francisco de Lima.

Los documentos necesarios según la norma ISO son: la declaratoria de política y objetivos de calidad, el manual de calidad y los procedimientos, sin embargo la norma ISO permite la integración de estos documentos en el manual de calidad. Por ésta razón, se presenta en este capítulo la propuesta del diseño del manual de calidad.

La documentación (manual de calidad) es importante porque permite la comunicación del propósito y la coherencia de la acción. Su utilización contribuye a:

- Lograr la conformidad con los requisitos del cliente.
- Proveer la formación apropiada.
- La repetibilidad y la trazabilidad.
- Proporcionar información sobre cómo efectuar las actividades y los procesos de manera coherente.
- Establecer recomendaciones o sugerencias.
- Describir cómo se aplica el sistema de gestión de la calidad a un producto.
- Evaluar la eficacia y la adecuación continua del sistema de gestión.

La elaboración de la documentación no debería ser un fin en sí mismo, sino que debería ser una actividad que aporte valor.

Cabe mencionar que el diseño y propuesta del manual de calidad que se presenta a continuación está en función a la norma ISO y a la información recopilada en el análisis situacional del museo que responde a las necesidades, contexto y realidad del Museo San Francisco de Lima.

	MANUAL DE CALIDAD DEL MUSEO SAN FRANCISCO DE LIMA	
	DIRECCIÓN GENERAL	ÍNDICE
		PÁG. 1 de 29

ÍNDICE

CAPÍTULO 0: ASPECTOS GENERALES

CAPÍTULO 1: ALCANCE

CAPÍTULO 2: REFERENCIAS

CAPÍTULO 3: DEFINICIONES

CAPÍTULO 4: SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

CAPÍTULO 5: RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

CAPÍTULO 6: GESTIÓN DE RECURSOS

CAPÍTULO 7: REALIZACIÓN DEL SERVICIO

CAPÍTULO 8: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

	MANUAL DE CALIDAD DEL MUSEO SAN FRANCISCO DE LIMA	
	DIRECCIÓN GENERAL	ÍNDICE
		PÁG. 1 de 29

CAPÍTULO 0: ASPECTOS GENERALES

I. Introducción

El Museo de San Francisco de Lima desarrolla, implementa y formaliza el sistema de gestión de la calidad con el fin de:

- Entender y satisfacer adecuadamente las necesidades y las expectativas de sus clientes.
- Gestionar eficientemente el servicio.
- Documentar las mejores prácticas del museo.
- Mejorar la gestión global del museo.
- Satisfacer los requisitos de la norma internacional ISO.

El manual describe nuestro sistema de gestión de la calidad, perfila los campos de autoridad, las relaciones y los deberes del personal responsable del desempeño de la organización.

El manual está dividido en ocho secciones que están directamente relacionadas con los requisitos de la norma ISO 9001:2008. Cada sección comienza con una declaración que expresa el deber del Museo de San Francisco de Lima de implementar y satisfacer los requisitos básicos de la norma a la que se hace referencia.

Este manual se utiliza internamente para orientar a los empleados del Museo de San Francisco de Lima con respecto a los diversos requisitos de la norma ISO 9001:2008 que deben ser cumplidos y mantenidos para asegurar una eficiente gestión de servicio la cual está relacionada a la satisfacción del cliente, la mejora continua y brindar las directivas necesarias que generen una fuerza laboral dotada de poder, autoridad y responsabilidad.

	MANUAL DE CALIDAD DEL MUSEO SAN FRANCISCO DE LIMA	
	DIRECCIÓN GENERAL	ÍNDICE
		PÁG. 1 de 29

II. Historia del museo de San Francisco de Lima

El Museo de San Francisco de Lima es uno de los centros históricos, artísticos, culturales, y religiosos más importantes del País, uno de los museos más visitados de la ciudad, por ello uno de los más importantes e influyentes.

Desde la antigüedad el propósito de los templos y conventos fue atender la necesidad religiosa de las personas, sin embargo, esta concepción ha cambiado. Pues al poseer estos recintos un legado artístico de incalculable valor ha hecho que los conventos e iglesias abran sus puertas al público para mostrar y exhibir aquellas obras de arte que han acercado al hombre a Dios desde que el cristianismo llegó a nuestras tierras.

Es así que la curiosidad de los franciscanos por dar a conocer lo que guardaban en el convento hace que en la década de los 60 se empiece a propagar la idea de mostrar las obras de arte que tiene la iglesia de San Francisco armándose salas de exhibición. Para la década de los 70' el claustro del convento empieza a funcionar como un museo de sitio donde se muestran las diferentes obras de arte y se empiezan los primeros trabajos en las famosas catacumbas que años más tarde se convertirían en un referente y el producto emblema del museo.

Actualmente el Museo de San Francisco de Lima ejerce sus actividades como un museo que brinda servicios turísticos, ofrece oportunidades de mostrar exposiciones temporales a nuevos artistas y además del compromiso con la responsabilidad social.

	MANUAL DE CALIDAD DEL MUSEO SAN FRANCISCO DE LIMA		
	DIRECCIÓN GENERAL	ÍNDICE	ÍNDICE
			PÁG. 1 de 29

III. Presentación del Museo de San Francisco de Lima

Nombre de la empresa: Museo de San Francisco de Lima y Catacumbas.

Forma jurídica: Provincia Franciscana de los XII Apóstoles.

Campo de actividad: Actividades de organizaciones religiosas, prestaciones y productos que se ofrecen incluidas dentro del manual de calidad como servicios turísticos en el museo.

Sede social: Jr. Ancash Nro. 471 Lima - Lima –Lima.

Centro de trabajo: Jr. Ancash Nro. 471 Lima - Lima –Lima.

	MANUAL DE CALIDAD DEL MUSEO SAN FRANCISCO DE LIMA	
	DIRECCIÓN GENERAL	ÍNDICE
		PÁG. 1 de 29

CAPÍTULO 1: ALCANCE

1.1 Generalidades

El Museo de San Francisco de Lima, para demostrar la capacidad de proporcionar un servicio que satisfaga los requisitos de sus clientes y aumentar su satisfacción, ha decidido implementar un sistema de gestión de la calidad conforme con la norma ISO 9001:2008.

El cumplimiento de los requisitos de esta norma para nuestro sistema de gestión de la calidad se recogen en el presente documento, al que denominamos manual de calidad y todos aquellos que se derivan de éste y que se citan en cada uno de los capítulos que configuran tal documento. El manual de la calidad traza las políticas, los procedimientos y los requisitos de nuestro sistema de gestión de la calidad. El sistema está estructurado de tal forma que cumpla con las condiciones establecidas en la norma internacional ISO 9001:2008.

El sistema comprende el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio de los productos de la empresa.

El alcance de nuestra actividad empresarial en el que se engloban los procesos de nuestros servicios, enfocados a la satisfacción del cliente y la mejora continua del sistema.

1.2 Aplicación

El campo de aplicación de este manual de calidad comprende todas aquellas actividades del Museo de San Francisco de Lima que se encuentran relacionadas en la parte de sistemas de gestión de la calidad "requisitos", de este documento y que son acordes con la norma internacional ISO 9001:2008.

El Museo de San Francisco de Lima ha determinado que todos los requisitos son aplicables a las operaciones de esta instalación.

	MANUAL DE CALIDAD DEL MUSEO SAN FRANCISCO DE LIMA	
	DIRECCIÓN GENERAL	ÍNDICE
		PÁG. 1 de 29

1.3 Política de calidad

La política del Museo de San Francisco de Lima respecto a la calidad es de brindar productos que excedan las expectativas y necesidades de los turistas.

Nuestro compromiso con el país es ayudar al desarrollo del sector turístico con fines de desarrollo, ética y compromiso social ofreciendo servicios de alta calidad, procurando en todo momento superar las expectativas de los turistas.

Nuestro propósito es la mejora continua de los procesos y la satisfacción de las necesidades de nuestra comunidad vinculada, buscando la excelencia de nuestras actividades en todo momento.

Nuestro reto es consolidar la imagen del Museo de San Francisco de Lima más allá de nuestras fronteras y convertirnos en una referencia de clase mundial.

Por ello, la dirección del Museo de San Francisco de Lima se compromete a cumplir la política de calidad desarrollada en este documento, cuyo objeto es el desarrollo y mejor del sistema de gestión de calidad del Museo de San Francisco de Lima, así como a velar porque se respeten las disposiciones descritas en el manual de calidad.

	MANUAL DE CALIDAD DEL MUSEO SAN FRANCISCO DE LIMA	
	DIRECCIÓN GENERAL	ÍNDICE
		PÁG. 1 de 29

CAPÍTULO 2: REFERENCIAS

2.0 Referencias del sistema de gestión de la calidad

Durante la implementación de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad se usaron como referencia los siguientes documentos:

- ISO 9001-2008 Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos
- ISO 9000:2000 Sistemas de Gestión de Calidad - Conceptos y vocabulario
- ISO 9004:2000 Sistemas de Gestión de Calidad - Directrices para la mejora del desempeño

CAPÍTULO 3: DEFINICIONES

3.0 Definiciones del sistema de gestión de la calidad

Esta sección trata definiciones específicas para el Museo de San Francisco de Lima.

- **Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan
- **Sistema de gestión:** Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.
- **Sistema de gestión de calidad:** Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.
- **SGC:** Abreviatura (sistema de gestión de la calidad)

	MANUAL DE CALIDAD DEL MUSEO SAN FRANCISCO DE LIMA		
	DIRECCIÓN GENERAL	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	CAPÍTULO 4 PÁG. 8 de 29

CAPÍTULO 4: SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.1 Requisitos generales

El Museo de San Francisco de Lima ha establecido, documentado e implementado un sistema de gestión de la calidad de acuerdo con los requisitos de ISO 9001:2008.

Los objetivos de calidad, los resultados del diagnóstico interno y externo, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión de la dirección son algunas de las técnicas y las herramientas que el museo de San Francisco de Lima usa para medir y mejorar el sistema continuamente.

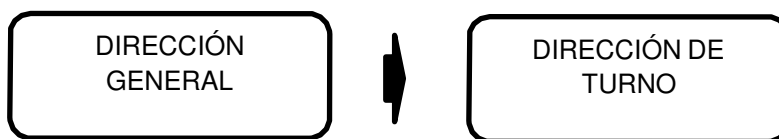
- La dirección general junto con los directores de departamento y los empleados, identificaron los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, la secuencia y las interacciones entre estos.
- Por cada proceso identificado se determinaron los criterios y métodos de funcionamiento así como también se determinaron la disponibilidad de los recursos y la información necesaria para la efectiva operación y el control de tales procesos.
- Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y monitoreo de procesos.
- Cada proceso es supervisado, medido y analizado para identificar e implementar las acciones necesarias con el fin de alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

El Diagrama de flujo de proceso contenido en esta sección brinda una descripción de la interacción entre los procesos de nuestro sistema de gestión de la calidad.

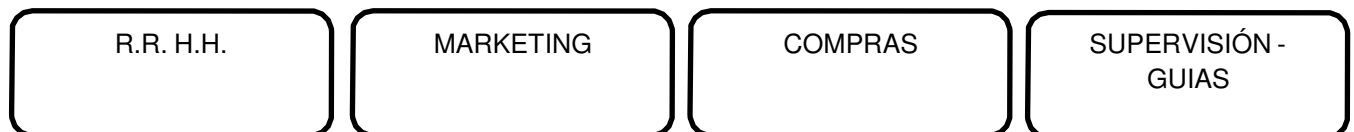
	MANUAL DE CALIDAD DEL MUSEO SAN FRANCISCO DE LIMA		
	DIRECCIÓN GENERAL	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	CAPÍTULO 4
			PÁG. 8 de 29

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO

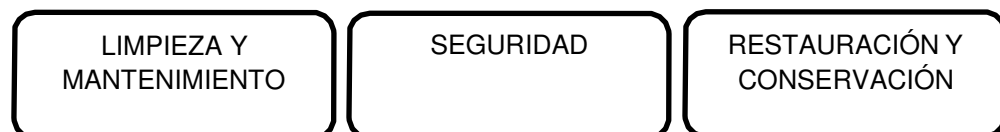
Nivel estratégico



Nivel operativo



Nivel de apoyo



	MANUAL DE CALIDAD DEL MUSEO SAN FRANCISCO DE LIMA		
	DIRECCIÓN GENERAL	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	CAPÍTULO 4 PÁG. 8 de 29

4.2 Requisitos de la documentación

4.2.1 Generalidades

El sistema de gestión de la calidad del Museo de San Francisco de Lima ha sido documentado y es mantenido eficazmente para asegurar los controles suficientes de nuestro sistema y la conformidad a los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

La documentación del sistema de gestión de la calidad del Museo de San Francisco de Lima incluye:

- La declaración de la política de calidad, que abarca un compromiso con el cumplimiento de los requisitos, la mejora continua de la eficacia del sistema y la satisfacción del cliente.
- El manual de la calidad, que describe nuestro sistema de gestión de la calidad Sistema de calidad, perfila las autoridades, las interrelaciones, los deberes del personal responsable del desempeño dentro del sistema, los procedimientos y/o referencias de todas las actividades que conforman el sistema de gestión de la calidad.
- Los procedimientos requeridos por la norma, los programas de auditorías internas y externas, acciones correctivas y preventivas, revisión de la dirección y los documentos identificados como necesarios para una eficaz planificación, operación y control de nuestros procesos.

4.2.2 Manual de la Calidad

Este manual de la calidad ha sido preparado con el nivel más alto de atención a los detalles por la dirección general y los directores de departamento. El manual describe con exactitud nuestro sistema de gestión de la calidad.

	MANUAL DE CALIDAD DEL MUSEO SAN FRANCISCO DE LIMA		
	DIRECCIÓN GENERAL	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	CAPÍTULO 4
			PÁG. 8 de 29

El alcance y las exclusiones aceptables del sistema de gestión de la calidad se detallan en la sección uno de este manual. Cada sección del manual hace referencia a los procedimientos documentados del sistema de gestión de la calidad relacionados con los requisitos delineados en esa sección.

4.2.3 Control de documentos

Todos los documentos de nuestro sistema de gestión de la calidad son controlados de acuerdo con el procedimiento de control de documentos. Este procedimiento define el proceso para:

- Aprobar la idoneidad de los documentos antes de su emisión.
- Revisar y actualizar según necesidad y re-aprobar los documentos.
- Garantizar que se identifiquen los cambios y el estado actual de revisión de los documentos.
- Asegurar que las versiones pertinentes de los documentos apropiados se encuentren disponibles en los puntos de uso y que los documentos permanezcan legibles y fácilmente identificables.
- Garantizar que los documentos de origen externo sean identificados y que su distribución sea controlada.
- Evitar el uso indebido de documentos obsoletos e identificarlos adecuadamente si se conservan con algún fin.

4.2.4 Control de registros de calidad

Los registros de calidad se conservan para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz del sistema de gestión de la calidad. Los registros son conservados de acuerdo con el procedimiento control de los registros de calidad.

	MANUAL DE CALIDAD DEL MUSEO SAN FRANCISCO DE LIMA		
	DIRECCIÓN GENERAL	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	CAPÍTULO 5 PÁG. 12 de 29

CAPÍTULO 5: RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

5.1 Responsabilidad de la Dirección

La dirección general ha estado activamente comprometida con la implementación del sistema de gestión de la calidad y ha proporcionado la visión y la dirección estratégica para el crecimiento de dicho sistema estableciendo los objetivos de calidad y la política de calidad.

Para seguir ofreciendo el liderazgo y demostrar el compromiso con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad, la dirección general:

- Comunica a los empleados la importancia de satisfacer los requisitos del cliente.
- Establece los objetivos de calidad en los niveles y en las funciones correspondientes dentro de la empresa.
- Conduce las revisiones por la dirección.
- Identifica las oportunidades de mejora y los cambios necesarios.
 - Garantiza la disponibilidad de recursos necesarios para la efectiva operación y el control de los procesos del sistema de gestión de la calidad.

5.2 Enfoque al cliente

El Museo de San Francisco de Lima se asegura que las necesidades y expectativas de los visitantes sean determinadas, convertidas en requerimientos y alcanzadas para aumentar su satisfacción. Nuestro proceso de comunicación garantiza que los requisitos de los clientes sean determinados, comprendidos, convertidos en requerimientos internos y comunicados a las personas apropiadas de nuestra organización.

5.3 Política de calidad

La dirección general debe asegurarse que la política de calidad:

	MANUAL DE CALIDAD DEL MUSEO SAN FRANCISCO DE LIMA		
	DIRECCIÓN GENERAL	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	CAPÍTULO 5
			PÁG. 12 de 29

- Represente, genere, desarrolle, los lineamientos dirigidos u orientados al propósito de la organización y expresa las metas y las aspiraciones que deben ser alcanzadas por la organización.
- Proporcione el alcance necesario para determinar objetivos específicos de calidad y garantice el compromiso para el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad y la mejora continua de la eficiencia de nuestro sistema.
- La política de calidad sea comunicada y entendida en todos los niveles de la organización.
- Sea revisada para su continua adecuación.

5.4 Planificación

5.4.1 Objetivos de calidad

Los objetivos de calidad son establecidos y aprobados por la dirección general en los niveles y en las funciones correspondientes dentro de la empresa.

- Los objetivos son específicos, mensurables y conformes a la política de calidad.
- La dirección general revisa cada objetivo de calidad con metas de rendimiento y comunica el progreso a los empleados.

5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad

El sistema de calidad ha sido planificado e implementado para satisfacer nuestros objetivos de calidad y los requisitos de la norma ISO 9001. La planificación de calidad se manifiesta en la medida en que se planifican y se implementan cambios que afectan el sistema de calidad.

La Dirección es responsable de asegurar que el sistema de gestión de la calidad ha sido implementado de manera eficaz y asegura que la integridad del sistema es mantenida cuando se planean e implementan cambios que afecten a la calidad.

	MANUAL DE CALIDAD DEL MUSEO SAN FRANCISCO DE LIMA		
	DIRECCIÓN GENERAL	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	CAPÍTULO 5 PÁG. 12 de 29

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.5.1 Responsabilidad y autoridad

Se ha establecido un organigrama para mostrar la interrelación del personal en la organización. Las descripciones del puesto de trabajo definen las responsabilidades y autoridad de cada uno de los cargos en el organigrama.

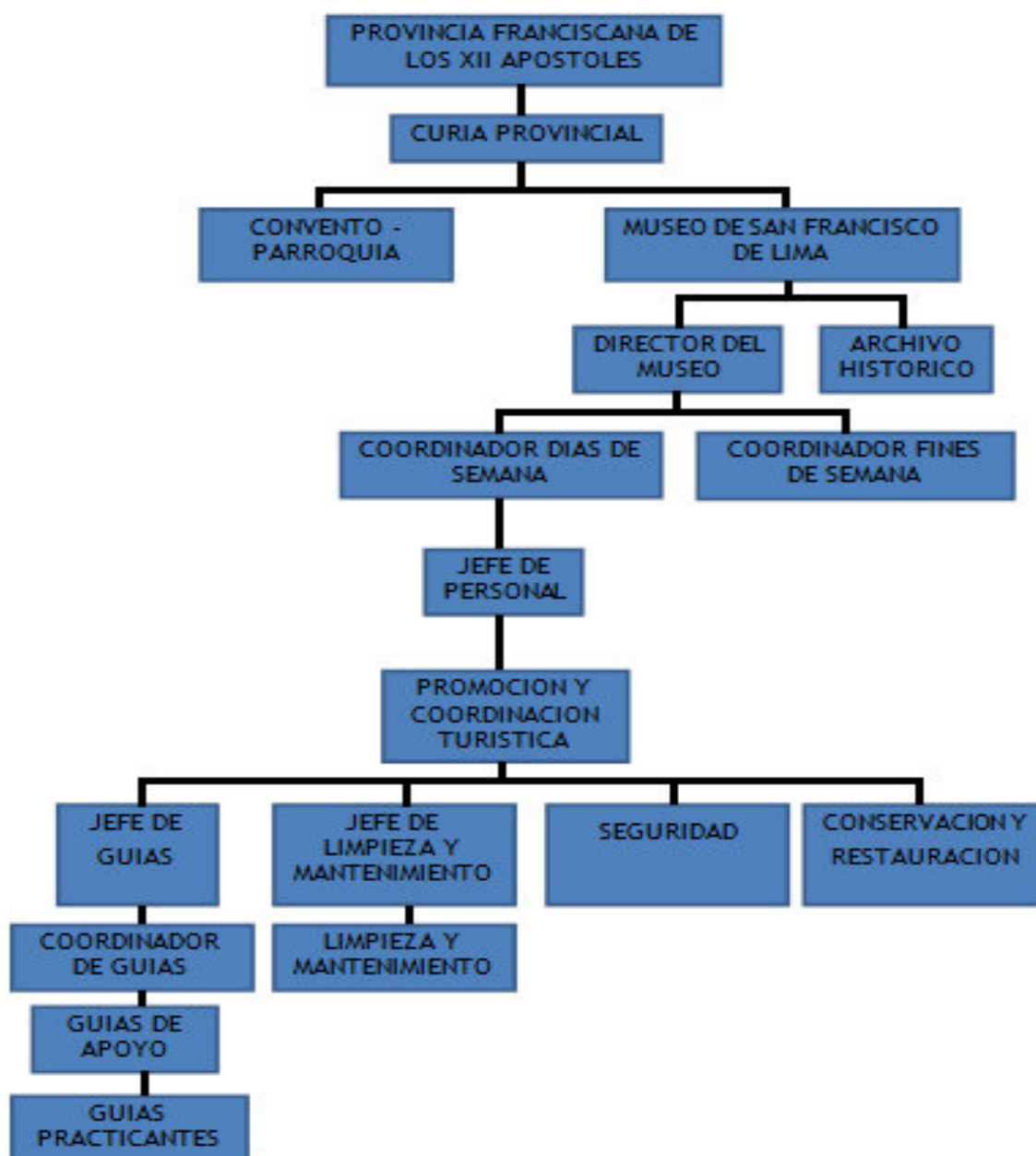
Las descripciones del puesto de trabajo y el organigrama son revisados y aprobados con respecto a su idoneidad por la dirección general y los encargados de turno. Estos documentos están disponibles en toda la organización para ayudar a los empleados a entender las responsabilidades y autoridad

El director general es el representante de la dirección general y, como tal, responsable de las siguientes funciones:

- Asegurar que los procesos del sistema de gestión de la calidad estén establecidos, implementados y mantenidos.
- Informar a la dirección general sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad incluyendo la necesidad de su mejora continua.
- Promover la toma de conciencia de los requerimientos de los clientes en toda la organización

	MANUAL DE CALIDAD DEL MUSEO SAN FRANCISCO DE LIMA		
	DIRECCIÓN GENERAL	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	CAPÍTULO 5
			PÁG. 12 de 29

ORGANIGRAMA



	MANUAL DE CALIDAD DEL MUSEO SAN FRANCISCO DE LIMA		
	DIRECCIÓN GENERAL	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	CAPÍTULO 5
			PÁG. 12 de 29

5.5.2 Representante de la dirección

La dirección general ha encargado al Director ser el representante de la dirección del Museo de San Francisco de Lima y como tal él tiene, además de otras competencias, la responsabilidad y la autoridad de:

- Garantizar que todos los procesos necesarios para nuestro sistema de gestión de la calidad son establecidos, implementados y mantenidos.
- Informar sobre el desempeño y rendimiento del sistema de gestión de la calidad y advertir sobre las mejoras que son necesarias.
- Asegurar que existe un proceso adecuado para fomentar la conciencia de los requisitos del cliente en toda la organización.
- Actuar como un enlace con partes externas, tales como clientes y/o auditores en asuntos relacionados con nuestro sistema de gestión de la calidad.

5.5.3 Comunicación interna

La dirección del Museo de San Francisco de Lima es responsable, apoyada por las distintas funciones y departamentos del museo de San Francisco de Lima, de asegurar que se establecen los procesos de comunicación adecuados dentro de la organización del museo

La dirección del Museo de San Francisco de Lima es responsable de asegurar que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Nuestro proceso de comunicación interna comunica la efectividad de nuestro sistema de gestión de la calidad a todos los empleados.

	MANUAL DE CALIDAD DEL MUSEO SAN FRANCISCO DE LIMA		
	DIRECCIÓN GENERAL	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	CAPÍTULO 5
			PÁG. 12 de 29

5.6 Revisión de la dirección

5.6.1 Generalidades

La dirección general debe revisar el sistema de gestión de la calidad por lo menos dos veces al año, de acuerdo con las necesidades pertinentes. Esto se hará para asegurar su continua conveniencia, idoneidad y efectividad.

La revisión evalúa la idoneidad del sistema, su adecuación y eficacia, e identifica las oportunidades de mejora y los cambios necesarios. Se conservan registros de cada reunión de revisión administrativa.

5.6.2 Información para la revisión

La evaluación del sistema de gestión de la calidad se basa en la revisión de la información aportada para la revisión de la dirección. Entre otra información, se cuenta con:

- Resultados de auditorías.
- Retroalimentación de los clientes.
- Desempeño del proceso y conformidad del producto ofrecido.
- Estado de las acciones preventivas y correctivas.
- Acciones de seguimiento de revisiones administrativas anteriores.
- Cambios proyectados que podrían afectar el sistema de gestión de la calidad.
- Recomendaciones para la mejora continua.

5.2.3 Resultados de la revisión

Los resultados de la revisión de la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas para generar una mejora de la efectividad del SGC y una mejora del producto además de mejorar la eficacia del SGC y sus procesos, la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente y la necesidad de recursos.

	MANUAL DE CALIDAD DEL MUSEO SAN FRANCISCO DE LIMA		
	DIRECCIÓN GENERAL	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	CAPÍTULO 5 PÁG. 12 de 29

CAPÍTULO 6: GESTIÓN DE RECURSOS

6.1 Gestión de recursos

6.1.1 Provisión de recursos

La dirección del Museo de San Francisco de Lima, apoyada por el resto de funciones y departamentos es la responsable de determinar necesidades de recursos e implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad, mejorar continuamente su eficacia y aumentar la satisfacción de sus requisitos

Para mantener eficazmente el proceso y mejorarlo continuamente, la Dirección establece y proporciona los recursos necesarios.

6.2 Recursos humanos

6.2.1 Generalidades

En el Museo de San Francisco de Lima, todo el personal con responsabilidades asignadas dentro del Sistema de Gestión es competente sobre la base de la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

Para garantizar la competencia de nuestro personal, se han preparado descripciones del puesto de trabajo que identifican la cualificación requerida para cada uno de los cargos que afectan la calidad del producto.

Las cualificaciones apropiadas, junto con la capacitación necesaria, proporcionan la capacidad requerida en cada cargo.

6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación

La cualificación se revisa durante la contratación, cuando un empleado cambia de cargo o cuando se modifican los requisitos para un cargo. Recursos humanos mantiene registros de las cualificaciones de los empleados.

	MANUAL DE CALIDAD DEL MUSEO SAN FRANCISCO DE LIMA		
	DIRECCIÓN GENERAL	GESTIÓN DE RECURSOS	CAPÍTULO 6
			PÁG. 19 de 29

Si se encuentran discrepancias entre la cualificación del empleado y los requisitos del puesto, se decide dar capacitación o se emprende otra acción para brindar al empleado la capacidad necesaria para su tarea. En este último caso se evalúan los resultados para determinar si fueron eficaces. La formación y la evaluación se llevan a cabo de acuerdo con el procedimiento de competencia, conciencia y capacitación.

Todos los empleados reciben capacitación sobre la importancia y la trascendencia de sus actividades y sobre la manera en que contribuyen al logro de los objetivos de calidad.

6.3 Infraestructura

Para satisfacer los objetivos de calidad y los requisitos del producto el Museo de San Francisco de Lima ha determinado la infraestructura necesaria. La infraestructura ha sido proporcionada e incluye edificios, área de trabajo, elementos utilitarios, equipo de proceso y servicios de apoyo. A medida que surgen nuevas necesidades de infraestructura, se documentarán en proyectos de calidad. Se da mantenimiento a la infraestructura existente para asegurar la conformidad del producto.

Los requisitos de mantenimiento se documentan en:

- Planes de mantenimiento preventivo.
- Planes de servicios sanitarios.
- Planes de mantenimiento de edificios.

6.4 Ambiente de trabajo

Se mantiene un ambiente de trabajo adecuado para lograr la conformidad del producto. Los requisitos se determinan durante la planificación de calidad y se documentan en el proyecto de calidad. El ambiente laboral se administra para que constantemente sea el adecuado. Se evalúan los datos del sistema de calidad para establecer si el ambiente laboral es suficiente para lograr la conformidad del producto o si es necesario emprender acciones correctivas o preventivas relacionadas con el ambiente laboral.

	MANUAL DE CALIDAD DEL MUSEO SAN FRANCISCO DE LIMA		
	DIRECCIÓN GENERAL	REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	CAPÍTULO 7
			PÁG. 20 de 29

CAPÍTULO 7: REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

7.1 Planificación de la realización del producto

El producto del Museo de San Francisco está constituido por las experiencias y vivencias que obtendrán los visitantes a través de su participación en los servicios que se ofrecen.

Cada servicio está alineado y contribuye eficazmente a cubrir las necesidades y expectativas de los visitantes en el Museo de San Francisco.

El Proceso de gestión de servicio del Museo de San Francisco está conformado por procesos de operación y procesos de apoyo, los que permiten a la organización satisfacer las necesidades de sus clientes.

7.2 Procesos relacionados con el cliente

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto

El Museo de San Francisco de Lima determina los requisitos del cliente antes de aceptar un pedido. Dentro de los requisitos del cliente se incluyen aquellos:

- Exigidos por el cliente.
- No establecidas por el cliente, pero necesarias para el uso específico o conocido y el uso proyectado.
- Los requisitos adicionales determinados por el museo.

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

El Museo de San Francisco de Lima tiene un proceso definido para la revisión de los requisitos relacionados con el producto. La revisión se realiza antes de la aceptación del pedido. El proceso garantiza que:

- Los requisitos del producto están definidos.
- La organización tiene la capacidad de satisfacer los requisitos definidos.

	MANUAL DE CALIDAD DEL MUSEO SAN FRANCISCO DE LIMA		
	DIRECCIÓN GENERAL	REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	CAPÍTULO 7 PÁG. 20 de 29

- Cuando un cliente no suministra una instrucción documentada de los requisitos, estos se confirman antes de la aceptación.
- Cuando los requisitos del producto cambian, la organización comunica dichos cambios al personal relevante y corrige los documentos correspondientes.

7.2.3 Comunicación con el cliente

El Museo de San Francisco de Lima ha implementado un procedimiento eficaz para la comunicación con los clientes, relativo a:

- Información sobre los productos que se ofrecen
- Consultas, preguntas, contratos o atención de solicitudes incluyendo rectificaciones.
- Retroalimentación de clientes, incluyendo sugerencias y quejas de los visitantes.

7.3 Diseño y desarrollo

7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo

La dirección es responsable de concebir, diseñar, definir y desarrollar el producto. Con este propósito, este departamento debe determinar los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantener los registros correspondientes.

7.3.2 Datos de entrada

Todos los datos de entrada (inputs) son revisados para comprobar que sean adecuados y completos, y para resolver cualquier ambigüedad en los mismos.

7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo

Los resultados del diseño y el desarrollo se documentan. La documentación permite la verificación contra los datos de entrada, los resultados:

- Satisfacen los requisitos de los datos de entrada.
- Suministran información apropiada para compra, producción y prestación de servicio.

	MANUAL DE CALIDAD DEL MUSEO SAN FRANCISCO DE LIMA		
	DIRECCIÓN GENERAL	REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	CAPÍTULO 7 PÁG. 20 de 29

- Contienen o hacen referencia a los criterios de aceptación del producto.
- Especifican las características del producto, esenciales para su uso seguro y apropiado.

7.3.4 Revisión de diseño y desarrollo

En las etapas adecuadas se realizarán revisiones sistemáticas de diseño y desarrollo, de acuerdo con lo planificado. Deberán mantenerse registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria.

7.3.5 Verificación de diseño y desarrollo

La verificación de diseño y desarrollo se planifica y se realiza para garantizar que los resultados del diseño y el desarrollo cumplen los requisitos establecidos.

7.3.6 Validación de diseño y desarrollo

Se realizará la validación del diseño de acuerdo con lo planificado, la validación del diseño y desarrollo con el objetivo de asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido. Siempre que sea factible, la validación se completará antes de la entrega o implementación del programa. Los registros de las actividades de validación se conservan de acuerdo con el procedimiento de diseño y desarrollo.

7.3.7 Control de cambios de diseño y desarrollo

El procedimiento de diseño y desarrollo define un proceso para identificar, registrar, verificar, validar y aprobar los cambios de diseño.

Dentro de la revisión de los cambios de diseño y desarrollo se incluye una evaluación del efecto de los cambios sobre las partes constitutivas y el producto entregado. Se conservan los registros para mostrar los resultados de la revisión y cualquier acción necesaria identificada durante dicha revisión.

	MANUAL DE CALIDAD DEL MUSEO SAN FRANCISCO DE LIMA		
	DIRECCIÓN GENERAL	REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	CAPÍTULO 7
			PÁG. 20 de 29

7.4 Compras

7.4.1 Proceso de compra

El departamento de compras es responsable de asegurar que los productos adquiridos cumplen con los requisitos de compra especificados.

Se sigue un procedimiento para garantizar que el producto adquirido satisfaga los requisitos de compra especificados.

Los criterios de selección, evaluación y reevaluación son documentados. Los registros de la evaluación y de cualquier acción necesaria se conservan como registros de calidad.

7.4.2 Información de las compra

La información de compra describe el producto que se va a comprar, en la que se incluye, según corresponda:

- Los requisitos para la aprobación del producto, los procesos y el equipo.
- Los requisitos de calificación del personal.
- Los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

Los documentos de compra se revisan para garantizar que los requisitos sean adecuados, antes de realizar pedidos al proveedor.

7.4.3 Verificación del producto comprado

El procedimiento describe el proceso utilizado para verificar que el producto adquirido satisface los requisitos especificados. Si la organización o el cliente hacen la verificación en las instalaciones del proveedor, las disposiciones de la verificación y los métodos para liberar el producto quedan documentados en la información de compra.

	MANUAL DE CALIDAD DEL MUSEO SAN FRANCISCO DE LIMA		
	DIRECCIÓN GENERAL	REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	CAPÍTULO 7
			PÁG. 20 de 29

7.5 Producción y prestación del servicio

7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio

El museo de San Francisco de Lima planifica y lleva a cabo la producción y prestación de servicio bajo condiciones controladas, a través de:

- La disponibilidad de información que describa las características del producto.
- La disponibilidad de instrucciones de trabajo.
- El uso y mantenimiento del equipo adecuado.
- La implementación de actividades de monitoreo

7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

En el museo de San Francisco de Lima, la validación del producto se realizará determinando:

- Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos.
- La aprobación del equipo y la calificación del personal.
- El uso de métodos y procedimientos específicos.
- Los requisitos para los registros.
- La revalidación.

7.5.3 Identificación y rastreabilidad

El museo de San Francisco de Lima identifica el producto respecto a los requisitos de monitoreo y medición además, controla y registra la identificación exclusiva del producto cuando la rastreabilidad es un requerimiento especificado.

7.5.4 Propiedad del cliente

El museo de San Francisco de Lima asegura que los componentes integrantes del producto final, suministrados por el cliente, están de acuerdo con los requisitos y especificaciones aplicables y que durante su estancia en las instalaciones del museo mantienen su nivel de calidad.

	MANUAL DE CALIDAD DEL MUSEO SAN FRANCISCO DE LIMA		
	DIRECCIÓN GENERAL	REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	CAPÍTULO 7 PÁG. 20 de 29

7.5.5 Preservación del producto

Se establecerán y mantendrán métodos para la identificación, manipulación, almacenamiento y conservación de los materiales utilizados para el producto a ofrecer. Los ambientes destinados al almacenamiento de insumos serán adecuados para asegurar la calidad del producto y para evitar su daño o deterioro.

7.6 Control de dispositivos de monitoreo y medición

El Museo de San Francisco de Lima ha determinado las actividades de monitoreo y medición que deben ser llevadas a cabo y ha establecido los dispositivos correspondientes para demostrar la conformidad del producto con los requisitos definidos. Adicionalmente, control de calidad evalúa y registra la validez de estos resultados de medición, cuando se encuentra que el equipo no cumple con los requisitos.

El Museo de San Francisco de Lima emprende la acción apropiada sobre el equipo o cualquier producto afectado. Los registros de los resultados de la calibración y la comprobación se conservan.

	MANUAL DE CALIDAD DEL MUSEO SAN FRANCISCO DE LIMA		
	DIRECCIÓN GENERAL	REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	CAPÍTULO 7 PÁG. 20 de 29

CAPÍTULO 8: MEDIDA, ANÁLISIS Y MEJORA

8.1 Generalidades

El Museo de San Francisco de Lima es responsable de la planificación e implementación de los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- Demostrar la conformidad del producto.
- Garantizar la conformidad del sistema de gestión de la calidad.
- Perfeccionar constantemente la efectividad del sistema de gestión de la calidad.

Estos procesos son identificados en procedimientos documentados e incluyen la determinación de métodos aplicables, incluyendo técnicas estadísticas y qué tan extendido es su uso.

8.2 Seguimiento y medición

8.2.1 Satisfacción del cliente

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, La organización supervisa la información relacionada con la percepción del cliente con respecto al grado en que la organización ha satisfecho sus requerimientos.

8.2.2 Auditoría Interna

El Museo de San Francisco de Lima realiza auditorías internas de calidad con la periodicidad que resulte conveniente con el objetivo de determinar si el sistema de gestión de la calidad es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de la norma ISO 9001 y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad y si además se ha implementado adecuadamente.

Se ha diseñado e implementado un programa de auditoría que identifica un programa de auditoría basado en la importancia de las áreas a ser auditadas, así como en los resultados de auditorías anteriores.

	MANUAL DE CALIDAD DEL MUSEO SAN FRANCISCO DE LIMA		
	DIRECCIÓN GENERAL	REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	CAPÍTULO 7
			PÁG. 20 de 29

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

El Museo de San Francisco de Lima aplica métodos adecuados para el monitoreo y, cuando corresponda, para la medición de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad. Estos métodos demuestran la capacidad de los procesos para lograr los resultados proyectados.

Cuando estos resultados no se logran, se emprende la rectificación y la acción correctiva, según sea pertinente, para garantizar la conformidad del producto.

8.2.4 Seguimiento y medición del producto

Las áreas involucradas se encargaran de aplicar métodos adecuados para la medición y monitoreo de los procesos necesarios para cumplir con los requerimientos del cliente. Cuando no se almacenen los resultados planificados se llevaran a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.

La organización supervisa y mide las características del producto para verificar que se satisfagan los requisitos del mismo. Esto se efectúa en las etapas adecuadas del proceso de realización del producto, identificado en monitoreo, medición y análisis de los procesos de elaboración del producto.

8.3 Control del producto no conforme

El Museo de San Francisco de Lima garantiza que el producto que no satisface los requisitos es identificado y controlado para evitar su entrega o uso no deseado.

Los controles, responsabilidades y autoridades relacionadas con el manejo del producto inadecuado se definen en el procedimiento control del producto no conforme.

8.4 Análisis de los datos

La dirección general y/o los directores de departamento determinan, recopilan y analizan los datos apropiados para evaluar el sistema de gestión de la calidad con el fin de identificar las

	MANUAL DE CALIDAD DEL MUSEO SAN FRANCISCO DE LIMA		
	DIRECCIÓN GENERAL	REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	CAPÍTULO 7
			PÁG. 20 de 29

mejoras que se puedan realizar y demostrar que dicho sistema es adecuado y efectivo en el satisfacer los requisitos de la norma.

El análisis de los datos proporciona información relacionada con:

- La satisfacción y/o insatisfacción del cliente.
- El cumplimiento con los requisitos del producto y el cliente.
- Las características y tendencias de los procesos y productos, incluyendo las oportunidades de una acción preventiva.
- Los proveedores.

8.5 Mejora

8.5.1 Mejora continua

El Museo de San Francisco de Lima mejora continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de auditoría, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión de la dirección.

8.5.2 Acción correctiva

El Museo de San Francisco de Lima emprende acciones correctivas para eliminar la causa de las no conformidades, con el fin de evitar la recurrencia. Las acciones correctivas son adecuadas a los efectos de las no conformidades halladas, pues nos permite:

- Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de clientes).
- Determinar las causas de las no conformidades.
- Evaluar la necesidad de acciones para garantizar que las no conformidades no se repitan.
- Determinar e implementar la acción necesaria.
- Registrar los resultados de la acción emprendida.
- Revisar la acción correctiva emprendida.

	MANUAL DE CALIDAD DEL MUSEO SAN FRANCISCO DE LIMA		
	DIRECCIÓN GENERAL	REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	CAPÍTULO 7
			PÁG. 20 de 29

8.5.3 Acción preventiva

La dirección general determina acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales con el fin de prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas que deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

El procedimiento para el manejo de acciones preventivas define los requisitos para:

- Determinar las no conformidades potenciales y sus causas.
- Evaluar la necesidad de una acción para prevenir las no conformidades.
- Determinar e implementar la acción necesaria.
- Registrar los resultados de la acción emprendida.
- Revisar la acción preventiva emprendida.

**Para desarrollar Manual de Calidad del Museo de San Francisco se tuvo en consideración diferentes manuales que sirvieron de modelo, guía e inspiración para el que se presenta. Tales modelos fueron tomados de: (SERVAT, Implantación estratégica del Iso 9000: versión 2000, 2003) (SERVAT, Calidad: metodología para documentar el ISO 9000 versión 2000, 2005) (FRAILE, TEJERO, & VILAR, Cómo hacer el Manual de Calidad según la nueva ISO 9001:2000 2008) (SENLE, MARTÍNEZ, & MARTÍNEZ, ISO 9000:2000 calidad en los servicios, 2002) (WEBER, Manual de Calidad).*

CONCLUSIONES

Primera. El Museo de San Francisco de Lima tiene necesidades particulares que merecen ser atendidas de acuerdo a su realidad y necesidad. La gestión del servicio permite optimizar la satisfacción de clientes en el museo San Francisco de Lima.

La satisfacción de los trabajadores (clientes internos) representa un 58.1% de satisfacción, mientras que el nivel de satisfacción de los clientes externos (visitantes) representa un 69.69% de satisfacción. Estos niveles de satisfacción son optimizables si se gestiona adecuadamente el servicio.

La eficiente gestión del servicio necesita utilizar herramientas como: el análisis situacional del museo para poder determinar las necesidades y conocer la realidad del museo, el manual de calidad que permite establecer lineamientos de acción del museo, el diseño de una guía de gestión para implementar un sistema de gestión de calidad que permita mejorar los procesos eficientemente y la propuesta de diseño de indicadores de gestión y satisfacción.

Segunda. El análisis situacional del museo puede realizarse en función a actores internos (trabajadores) y externos (clientes). Permite tener información clara y objetiva sobre la situación del museo, la que permite tomar acciones efectivas de acción y mejora.

Los visitantes sienten satisfacción cuando sus expectativas han sido cubiertas y superadas, mientras que los trabajadores ofrecen un servicio de calidad cuando el servicio es gestionado adecuadamente. La satisfacción de los trabajadores mediante una gestión de servicio permite un servicio de calidad que se ve reflejado en el cumplimiento de las expectativas de los visitantes y por ende clientes satisfechos.

Tercera. El diseño de una guía de gestión para implementar un sistema de gestión de calidad en el Museo San Francisco permite obtener mejoras en el proceso de ofrecer servicio. La guía de gestión es un instrumento que permite revisar el proceso para implementar la propuesta del SGC ISO 9001:2008.

Cuarta. Se puede diseñar un manual de calidad alineado a la gestión del servicio para mejorar los procesos, actividades, tareas y procedimientos en el Museo San Francisco de Lima.

El Museo de San Francisco de Lima propone, diseña e implementa el manual de calidad con el fin de entender y satisfacer adecuadamente las necesidades y las expectativas de sus clientes, gestionar eficientemente el servicio, detallar el proceso y procedimientos del servicio, documentar las mejores prácticas del museo, mejorar la gestión global del museo, satisfacer los requisitos de la norma internacional ISO.

Quinta. La formulación y el diseño de indicadores son indispensables para evaluar y medir los niveles de satisfacción y gestión.

Toda la información ha sido procesada medida y cuantificada en función a los indicadores, así también ha sido indispensable para tomar acciones de acción y mejora.

RECOMENDACIONES

Primera. Gestionar el servicio en el museo utilizando herramientas como: el análisis situacional del museo para poder identificar las necesidades y conocer la realidad del museo, el manual de calidad que permite establecer lineamientos de acción del museo, el diseño de una guía de gestión para implementar un sistema de gestión de calidad que permita mejorar los procesos eficientemente y el diseño de indicadores de gestión y satisfacción.

Realizar constantemente evaluaciones a los trabajadores para mantener la calidad de servicio. Realizar evaluaciones constantes a los visitantes para mantener los niveles de satisfacción adecuados y así realizar medidas preventivas y correctivas de ser necesarias.

Segunda. Realizar constantemente análisis situacionales en el museo para conocer la situación diagnóstica de la organización.

Tercera. Implementar la propuesta de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO según la guía de gestión que ha sido diseñada y propuesta en base a las necesidades, contexto, actividades y realidad del Museo San Francisco de Lima y continuar con el proceso de evaluación y auditoría para lograr la certificación ISO en el Museo San Francisco de Lima.

Cuarta. Aplicar y utilizar el manual de calidad que se propone y que ha sido diseñado en base a las necesidades, contexto, actividad y realidad del Museo San Francisco de Lima para estandarizar los procesos y procedimientos relacionados al servicio.

Quinta. Diseñar, incorporar nuevos indicadores de gestión, actualizar y utilizar los indicadores de gestión ya diseñados.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Referencias Bibliográficas

- AENOR. (2005). *Certificación y normalización, sector turístico*. Madrid: AENOR.
- ARKIN, H., & COLTON, R. (1968). *Tables for Statisticians*. New York: Barnes & Noble.
- ALCALDE, P. (2007). *Calidad*. España: Thomson Paraninfo.
- ALMEIDA, A., REDIN, L., & CASTILLA, J. (2006). *Gestión de la Calidad en los Procesos Turísticos*. Madrid: Síntesis.
- BECERRA, P. (2004). *Implantación de un Sistema de Calidad basado en la norma ISO 9001:2000 en una empresa de servicios*. LIMA: UNMSM.
- BERLINCHES, A. (2003). *Las nuevas ISO 9000:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad*. España: Thomson Paraninfo.
- BERRY, L. L., BENNET, D. R., & BROWN, C. W. (1986). *Calidad de Servicios: Una ventaja estratégica para instituciones financieras*. Madrid: Díaz de Santos.
- BERRY, L., BENNETT, D., & CARTER, B. (1989). *Calidad de Servicio: Una ventaja estratégica para instituciones financieras*. Madrid: Díaz de Santos.
- CAMISÓN, C., CRUZ, S., & GONZALES, T. (2007). *Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas*. España: Pearson - Prentice Hall.
- CASSADESUS, M. (2005). *Calidad Práctica*. Madrid: Pearson Education.
- CONTRERAS, F. (2006). *Influencia del Sistema de Comunicación en la Calidad del Servicio Asistencial*. Lima: UNMSM.
- CONYTECSG. (Junio de 2007). Manual CTN de Buenas Prácticas para un Turismo Sostenible y Calidad de los Servicios.
- CROSBY, P. (1980). *La Calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad*. México: Cecs.
- DE ARMAS, A., MOREIRA, C., & PALACIOS, V. (2009). *Investigación: Sistema de museos: Planificación estratégica: un diagnóstico previo*. Colonia: Universidad de la República - España.
- DEMING, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- DIRCETUR, C. (2009). Manual de calidad para servicios turísticos en museos, monumentos históricos y sitios arqueológicos. Cuzco, Perú: DIRCETUR.
- EJARQUE, M. (2005). *Destinos Turísticos de Éxito*. Madrid: Pirámide.
- ESPINOZA, M. L. (2007). *Diseño e implementación de un SGC orientado a empresas de desarrollo de sistemas según Norma ISO 9001*. Lima: UNMSM.

- EVANS, J. (2003). *Administración y control de la Calidad*. México: Cengage Learning.
- FERNÁNDEZ, A. (2003). *Sistemas Integrados de Gestión: Calidad, Gestión Medioambiental, Prevención de Riesgos Laborales*. Asturias: Centro de la Calidad en Asturias.
- FERRANDO, M. y. (2005). *Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid: Madrid Fundación Confemetal.
- FRAILE, F., TEJERO, M., & VILAR, J. F. (2008). *Cómo hacer el Manual de Calidad según la nueva ISO 9001:2000* (5ª Edición ed.). Madrid: Fundación Confemetal.
- FRANCO, R. (2001). *¿Porqué Satisfacción del Cliente?* Buenos Aires: Paidós.
- GERSON, R. (1994). *Cómo medir la Satisfacción del Cliente, mantenga la lealtad para siempre*. México: 50 Minutos.
- ICOM. (2007). *ICOM Estatutos*. Viena: ICOM.
- ISHIKAWA, K. (1985). *Que es control de calidad: modalidad japonesa*. Bogotá: Norma.
- ISO. (2005). Norma Internacional ISO 9000:2005. Fundamentos y Vocabulario. Zuiza: ISO.
- ISO. (2008). Norma Internacional ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad. Zuiza: ISO.
- IZAR, J. M. (2004). *Las 7 Herramientas Básicas de la Calidad: Descripción de las 7 Herramientas Estadísticas para mejorar la Calidad y Aumentar la Productividad*. México: Editorial Universitaria Potosina.
- JURAN, J. (1992). *Juran on Quality by Design*. Madrid: Díaz de Santos.
- KOENES, A. (1998). *Diseño del servicio: Paso a paso*. Madrid: Díaz de Santos.
- KOTLER, P. (1998). *Mercadotecnia*. Madrid: Prentice Hall.
- KOTLER, P., BOWEN, J., MAKENS, J., & MORENO, R. R. (2003). *Marketing para Turismo*. España: Prentice Hall.
- LARREA, P. (1991). *Calidad del Servicio. Del Marketing a la Estrategia*. Madrid: Díaz de Santos.
- MONTGOMERY, D. (2007). *Control Estadístico de la Calidad*. México: Limusa Wiley.
- OMT. (1998). *Introducción al Turismo*. Madrid: OMT.
- PEÑA, G. H. (2006). *Impacto de la Aplicación de la Certificación ISO 9001:2000 sobre el nivel de satisfacción de los usuarios del servicio médico de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. Lima: UNMSM.
- POLA, A. (2003). *Guía para la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad UNE-EN ISO 9001 en la Administración Pública Local*. España: AENOR.

- PROMPERÚ. (2007). Perfil del Turista Extranjero. *Perfil del Turista Extranjero*.
- REEVES, C. B. (03 de Julio de 1994). Defining Quality: Alternatives and Implications. *The Academy of Management Review*, 19(3),23.
- REY, C. (1999). La satisfacción del usuario: Un concepto de alza. En J. J. FUENTES, *Evaluación de Bibliotecas y Centros de Documentación e Información* (pág. 138). Barcelona: Ediciones Trea.
- SAENZ, M. (Julio de 1991). Armand V. Feigenbaum: Lo mejor por el precio de venta. *Capital Humano*(36).
- SHAW, J. (1997). *El cliente quiere...calidad. Otra forma -la mejor- de ver los negocios*. México: Prentice Hall.
- SENLLE, A., MARTÍNEZ, E., & MARTÍNEZ, N. (2002). *ISO 9000:2000 calidad en los servicios*. Barcelona: Gestión2000.
- SERRA, A. (2002). *Marketing Turístico*. Madrid: Pirámide.
- SERVAT, A. G. (2003). *Implantación estratégica del Iso 9000: versión 2000*. Lima: PUCP.
- SERVAT, A. G. (2005). *Calidad: metodología para documentar el ISO 9000 versión 2000*. México: Pearson.
- SUKEL, W. (1998). *Los museos como organizaciones*. España: Trea.
- TAORMINA, T. (1997). *ISO 9000 liderazgo virtual*. México: Prentice Hall Latinoamérica.
- VARGAS, M., & ALDANA DE LA VEGA, L. (2008). *Calidad y Servicio: Conceptos y Herramientas*. Bogotá: Ecoe.
- ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A., & BERRY, L. (1993). *Marketing de Servicios: Un enfoque de integración del cliente en la empresa*. Madrid: Díaz Santos.

Referencias Hemerográficas

- DUQUE, E. (2005). Revisión del Concepto de Calidad y sus Modelos de Medición. *Innovar*, 1-14.

Referencias Electrónica

- ASTURIAS, M. J. (s.f.). *www.museojurasicoasturias.com*. Recuperado el 20 de Febrero de 2011, de www.museojurasicoasturias.com: www.museojurasicoasturias.com
- CULTUR. (2007). <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/OTROS/cultur/cultur.htm>. Recuperado el 05 de Marzo de 2011, de <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/OTROS/cultur/cultur.htm>:
- DIRCETUR, C. (2009). <http://www.dirceturcusco.gob.pe/>. Recuperado el 03 de MARZO de 2011, de <http://www.dirceturcusco.gob.pe/>: <http://es.scribd.com/doc/30365087/MANUAL->

DE-CALIDAD-PARA-SERVICIOS-TURISTICOS-EN-MUSEOS-MONUMENTOS-
HISTORICOS-Y-SITIOS-ARQUEOLOGICOS

- PROMONEGOCIOS. (s.f.). *www.promonegocios.net*. Recuperado el 12 de Febrero de 2011, de www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccioncliente.htm
- RAE. (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 08 de Febrero de 2011, de <http://www.rae.es>: <http://www.rae.es/rae.html>
- WEBER, C. (s.f.). *NORMAS9000*. Recuperado el 28 de Enero de 2011, de *NORMAS9000*: <http://www.normas9000.com/>
- USHUAIA, M. M. (s.f.). *www.museomaritimo.com*. Recuperado el 15 de Enero de 2011, de www.museomaritimo.com: www.museomaritimo.com

ANEXO 1- MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: La gestión del servicio como propuesta de mejora para la satisfacción de clientes.

Caso: Museo San Francisco de Lima.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Metodología
Problema General ¿La gestión del servicio como propuesta podrá mejorar la satisfacción de clientes en el Museo San Francisco de Lima?	Objetivo General Proponer la gestión del servicio como un instrumento de mejora para la satisfacción de Clientes en el Museo de San Francisco de Lima.	Hipótesis General La gestión del servicio es un instrumento de mejora para la satisfacción de clientes en el Museo de San Francisco de Lima.	X: Gestión del servicio.	X1: Nivel de eficiencia en los procesos. X2. Nivel de satisfacción del personal con el servicio realizado. X3. Nivel de eficiencia en determinar las necesidades y expectativas de los clientes	Tipo de Estudio 1. Descriptivo. 2. Correlacional. Nivel de la Investigación 1. Básica. 2. Aplicada. Diseño de la Investigación 1. No experimental.
Problema Específico 1: ¿El conocimiento de la situación del museo y el desarrollo de una metodología adecuada permitirán gestionar el servicio del Museo San Francisco de Lima?	Objetivo Específico 1: Realizar un análisis situacional y desarrollar un metodología adecuada para gestionar el servicio en el Museo San Francisco de Lima.	Hipótesis Específica 1: El desarrollo de un análisis situacional y una metodología adecuada gestiona eficientemente el servicio en el Museo San Francisco de Lima.	Y: Satisfacción de clientes	Y1. Nivel de calidad en el servicio ofrecido. Y2. Nivel en el cumplimiento de las expectativas de los visitantes. Y3. Porcentaje de quejas recibidas.	
Problema Específico 2: ¿La propuesta de una guía de gestión para implementar un sistema de gestión de	Objetivo Específico 2: Diseñar una propuesta de guía de gestión para implementar un sistema de gestión de	Hipótesis Específica 2: El diseño de una propuesta de guía de gestión para implementar un sistema de gestión de calidad basado			

<p>calidad basado en la norma ISO 9001 permitirá optimizar la satisfacción de clientes?</p> <p>Problema Específico 3:</p> <p>¿Un manual de calidad podrá mejorar la gestión de servicio en el Museo San Francisco de Lima?</p>	<p>calidad basado en la norma ISO 9001 para optimizar la satisfacción de clientes.</p> <p>Objetivo Específico 3:</p> <p>Diseñar la propuesta de un manual de calidad para mejorar la gestión de servicio en el Museo San Francisco de Lima.</p>	<p>en la norma ISO 9001 optimiza la satisfacción de clientes.</p> <p>Hipótesis Específica 3:</p> <p>El diseño de una propuesta de un manual de calidad mejora la gestión de servicio en el Museo San Francisco de Lima.</p>			
<p>Problema Específico 4:</p> <p>¿Los indicadores de gestión permitirán medir y evaluar niveles de satisfacción y gestión de los clientes del Museo San Francisco de Lima?</p>	<p>Objetivo Específico 4:</p> <p>Formular y diseñar indicadores de gestión que permitan medir y evaluar los niveles de satisfacción y gestión de los clientes del Museo San Francisco de Lima</p>	<p>Hipótesis Específica 4:</p> <p>La formulación y diseño de indicadores de gestión permiten medir y evaluar los niveles de satisfacción y gestión de los clientes del Museo San Francisco de Lima.</p>			

ANEXO 2
GLOSARIO DE SIGLAS

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo.	(PROMPERU)
Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo.	(DIRCETUR)
European Foundation for Quality Managment.	(EFQM)
International Organization for Standardization.	(ISO)
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.	(MINCETUR)
Museo Jurásico Asturiano.	(MUJA)
Plan de Calidad Turística.	(CALTUR)
Planear, Hacer, Verificar, Actuar.	(PHVA)
Real Academia de la Lengua Española.	(RAE)
Sistema de Gestión de Calidad.	(SGC)
Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria.	(SUNAT)
Superintendencia Nacional de los Registros Públicos.	(SUNARP)
Totally Quality Management.	(TQM)

ANEXO 3

GLOSARIO DE TÉRMINOS

TÉRMINOS REFERENTES A LA CALIDAD

Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Nota: "Inherente", en contraposición a "asignado", significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente.

Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

- Nota 1: "Generalmente implícita" significa que es habitual o una práctica común para la organización, sus clientes y otras partes interesadas.
- Nota 2: Un requisito especificado es aquél que se declara, por ejemplo, en un documento.

Clase: Categoría o rango dado a diferentes requisitos de la calidad para productos, procesos o sistemas que tienen el mismo uso funcional.

Satisfacción del cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Nota: Las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente. Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y éstos han sido cumplidos, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente.

Capacidad: Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto.

TÉRMINOS REFERENTES A LA GESTIÓN

Sistema: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan

Sistema de gestión: Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

Nota: Un sistema de gestión de una organización podría incluir diferentes sistemas de gestión, tales como un sistema de gestión de la calidad un sistema de gestión financiera o un sistema de gestión ambiental.

Sistema de gestión de la calidad: Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Política de la calidad: Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

Nota: Generalmente la política de la calidad es coherente con la política global de la organización y proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad

Objetivo de la calidad: Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.

Nota: Los objetivos de la calidad generalmente se basan en la política de la calidad de la organización.

Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Alta dirección: Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.

Gestión de la calidad: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

Nota: La dirección y control, en lo relativo a la calidad, generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad y los objetivos de la calidad, la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad .

Planificación de la calidad: Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.

Control de la calidad: Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

Aseguramiento de la calidad: Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.

Mejora de la calidad: Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.

Nota: Los requisitos pueden estar relacionados con cualquier aspecto tal como la eficacia, la eficiencia o la trazabilidad.

Mejora continua: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

Nota: El proceso mediante el cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora es un proceso continuo a través del uso de los hallazgos de la auditoría, las conclusiones de la auditoría, el análisis de los datos, la revisión por la dirección u otros medios, y generalmente conduce a la acción correctiva y preventiva.

Eficacia: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados

TÉRMINOS REFERENTES A LA ORGANIZACIÓN

Organización: Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

Estructura de la organización: Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.

Infraestructura: Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.

Ambiente de trabajo: Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo. Las condiciones incluyen factores físicos, sociales, psicológicos y medioambientales (tales como la temperatura, esquemas de reconocimiento, ergonomía y composición atmosférica).

Cliente: Organización o persona que recibe un producto. **Nota:** El cliente puede ser interno o externo a la organización.

Proveedor: Organización o persona que proporciona un producto. **Nota:** Un proveedor puede ser interno o externo a la organización.

Parte interesada: Persona o grupo que tenga un interés en el desempeño o éxito de una organización. **Nota:** Un grupo puede ser una organización, parte de ella, o más de una organización.

TÉRMINOS RELATIVOS AL PROCESO Y AL PRODUCTO

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Nota: Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos.

Producto: Resultado de un proceso.

Proyecto: Proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos.

Diseño y desarrollo: Conjunto de procesos que transforma los requisitos en características especificadas o en la especificación de un producto, proceso o sistema.

Nota: Los términos "diseño" y "desarrollo" algunas veces se utilizan como sinónimos y algunas veces se utilizan para definir las diferentes etapas de todo el proceso de diseño y desarrollo.

Procedimiento: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Nota: Los procedimientos pueden estar documentados o no.

TÉRMINOS REFERENTES A LAS CARACTERÍSTICAS

Característica: Rasgo diferenciador, que puede ser inherente o asignado, cualitativo o cuantitativo.

Característica de la calidad: Característica inherente de un producto, proceso o sistema relacionada con un requisito.

Seguridad de funcionamiento: Término colectivo utilizado para describir el desempeño de la disponibilidad y los factores que la influyen: desempeño de la confiabilidad, de la capacidad de mantenimiento y del mantenimiento de apoyo.

Trazabilidad: Capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración

TÉRMINOS REFERENTES A LA CONFORMIDAD

Conformidad: Cumplimiento de un requisito.

No conformidad: Incumplimiento de un requisito.

Defecto: Incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado.

Acción preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

Acción correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

Corrección: Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.

Reproceso: Acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos

Reclasificación: Variación de la clase de un producto no conforme, de tal forma que sea conforme con requisitos que difieren de los iniciales.

Reparación: Acción tomada sobre un producto no conforme para convertirlo en aceptable para su utilización prevista. Al contrario que el reproceso, la reparación puede afectar o cambiar partes del producto no conforme.

TÉRMINOS REFERENTES A LA DOCUMENTACIÓN

Información: Datos que poseen significado

Documento: Información y su medio de soporte. Ejemplo Registro, especificación, procedimiento documentado, plano, informe, norma.

Nota: El medio de soporte puede ser papel, disco magnético, óptico o electrónico, fotografía o muestra patrón o una combinación de éstos. Con frecuencia, un conjunto de documentos, por ejemplo especificaciones y registros, se denominan: "documentación".

Especificación: Documento que establece requisitos. Una especificación puede estar relacionada a actividades (por ejemplo, procedimiento documentado, especificación de proceso y especificación de ensayo/prueba, o a productos.

Manual de la calidad: Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización.

Nota: Los manuales de la calidad pueden variar en cuanto a detalle y formato para adecuarse al tamaño y complejidad de cada organización en particular.

Plan de la calidad: Documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico.

Nota: Estos procedimientos generalmente incluyen a los relativos a los procesos de gestión de la calidad y a los procesos de realización del producto. Un plan de la calidad hace referencia con frecuencia a partes del manual de la calidad o a procedimientos documentados y es resultado de la planificación de la calidad.

Registro: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas

ANEXO 04

ENCUESTA INTERNA - PERSONAL




Estimado Colaborador:

Estamos realizando una encuesta para evaluar la **calidad** de nuestro **servicio**, nos gustaría contar con su colaboración contestando el presente cuestionario que le tomará apenas **unos minutos**.



1. ¿Se siente conforme y/o satisfecho con el trabajo que realiza en el museo de San Francisco?

 Sumamente satisfecho  Muy satisfecho  Satisfecho  Poco satisfecho  Nada satisfecho






2. ¿Sabe cómo está organizado el museo?

 De manera específica  De manera general  Conozco algunas áreas  Casi no la conozco  No la conozco






3. Cree Ud. que la infraestructura del museo como baños, rampas, escaleras, etc. es:

 Excelente  Muy Buena  Buena  Mala  Muy Mala






4. Ud. Diría que la limpieza en las instalaciones como baños, salas, fachada, exteriores es:

 Excelente  Muy Buena  Buena  Mala  Muy Mala

5. ¿Cree que las personas que visitan el museo quedan satisfechas con el servicio que Ud. Ofrece?

 Seguro que sí  Es muy probable  Es probable  Es poco probable  Seguro que no

6. ¿Ha escuchado sobre la Norma ISO 9001, cree que nos ayudaría tener un mejor servicio y clientes más satisfechos?

 Sí, ayudaría  Es muy probable  Es probable  Es poco probable  No ayudaría

7. Según su experiencia ¿qué se debería hacer en el museo para mejorar nuestro servicio y tener visitantes satisfechos?

¡GRACIAS!

ANEXO 05


ENCUESTA EXTERNA ESPAÑOL - VISITANTES

Estimado visitante:

Estamos realizando una encuesta para evaluar la calidad de nuestro servicio, nos gustaría contar con su colaboración contestando el presente cuestionario que le tomara apenas unos minutos.

Sexo **Nacionalidad** **Edad**

1. Después de recibir nuestro servicio ¿Ud. quedó?





Sumamente satisfecho Muy satisfecho Satisfecho Poco satisfecho Nada satisfecho

2. Qué valoración del 1 al 5 le pondría a:

- ___ El servicio recibido al ingreso y en caja
- ___ El tiempo de espera antes de empezar el tour
- ___ El tiempo que duró el recorrido
- ___ La limpieza y mantenimiento de nuestras instalaciones
- ___ El precio que pago por el servicio recibido
- ___ El servicio recibido en otras áreas


3. El servicio ofrecido por el guía durante el tour le pareció:





Excelente Muy Bueno Bueno Malo Muy Malo

4. ¿Recomendaría Ud. el Museo de San Francisco de Lima a sus amigos y/o familiares?




Seguro que sí Es muy probable Es probable Es poco probable Seguro que no

5. ¿El servicio ofrecido superó lo que esperaba recibir?












Sí, en lo absoluto Sí, un poco Era lo que esperaba Esperaba algo más No, en nada.

6. ¿Ha escuchado sobre la Norma ISO 9001, cree que nos ayudaría tener un mejor servicio y clientes más satisfechos?

Sí, ayudaría Es muy probable Es probable Es poco probable No ayudaría

7. ¿Que deberíamos hacer para mejorar nuestro servicio?

¡GRACIAS!

ANEXO 06

ENCUESTA EXTERNA INGLÉS - VISITANTES

Dear visitor:




We are making a poll in order to evaluate the quality of our service, we would like you to help us by answering the next questionnaire, it will just take a few minutes of your time.

Sex

Nationality

Age.....

1. After receiving our service, were you left:

 Totally satisfied  Very satisfied  Satisfied  A little satisfied  Not satisfied at all

2. On a scale of 1 to 5, how do you qualify:

___ The service received when entering and at the cash desk.

___ Waiting time before starting tour.



___ Length of the tour.

___ Cleanliness and maintenance of our facilities.

___ The rate you paid for the service

___ The service you have received.






3. Do you think the service given by the guide was:

 Excellent  Very good  Good  Bad  Very bad






4. Would you recommend Saint Francis Museum of Lima to your friends and/or family?

 Absolutely yes  It's very probable  It's probable  It's a Little probable  Absolutely no

5. Did the service exceed your expectations?

 Absolutely yes  Yes, a little  It was what I waited for  I waited for something else  Not at all

6. Have you listen about ISO 9001? Do you think ISO 9001 Regulation can help us improve?

 Absolutely yes  It's very probable  It's probable  It's a Little probable  Absolutely no

7. What do you think we should do in order to improve the service we offer? Or what should we do in order to improve our service?

THANKS!

ANEXO 07

PREGUNTAS DE ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO – ENTREVISTAS

PLANIFICACIÓN	A	B	C	D	E
Tienen una misión y es conocida por el personal					
Organigrama general de la empresa					
Se tiene la descripción de los puestos por escrito					
Tienen objetivos y metas generales conocidas					
Las políticas de la empresa son conocidas y compartidas por todos					
Los servicios sanitarios son adecuados					
La calidad del personal es el promedio en el medio					
Cuentan con sistemas y procedimientos apropiados					
La gente tiene conciencia de calidad					
Las reclamaciones internas y externas son aceptables					
El personal se encuentra adecuadamente motivado					
La gente cuenta con los recursos adecuados para su trabajo					
Como es la comunicación en la empresa					
Existe un sistema de evaluación del personal eficiente					
Realizan planeación estratégica.					

MERCADO	A	B	C	D	E
Saben por qué prefieren su producto					
Conocen las necesidades y gustos de sus clientes					
Conocen el porcentaje de mercado que cubren					
Conocen quién es su competencia					
Como es su producto en comparación con su competencia, calidad, precio					
Existen procedimientos y se siguen					

PRODUCCIÓN	A	B	C	D	E
El personal ha sido capacitado en su trabajo					
Participan los colaboradores en calidad(cantidad vs cantidad)					
Tienen algún sistema de aseguramiento de calidad					

SUMINISTROS	A	B	C	D	E
Comportamiento del presupuesto real con las adquisiciones					
Existen políticas de compras y se respetan					
Planeación de las compras					
Como son los niveles reales de los inventarios					

CONTROL DE LA PRODUCCIÓN	A	B	C	D	E
Que tanto se aprovecha la capacidad instalada					
Se tienen procedimientos de sus actividades y se siguen					

CONTROL DE CALIDAD	A	B	C	D	E
Cuentan con un manual de calidad					
Se ha capacitado al personal adecuadamente					
Existe una filosofía de calidad practicada					
Como consideran la calidad de sus productos vs la competencia					
Se tienen estandarizados los procesos de calidad					
Se calculan los costos de calidad y como son					

MANTENIMIENTO	A	B	C	D	E
Existen programas de mantenimiento					
Llevan registros de costo de reparaciones					
Llevan un buen control de las ordenes de reparaciones					
Como es el mantenimiento del museo					
Como es el ambiente de trabajo del personal					

RELACIONES EN RECURSOS HUMANOS	A	B	C	D	E
Se realizan eventos de integración de personal					
Se tienen acciones de atención al personal					
Existe un sistema de selección del personal eficiente					
Como se percibe la motivación del personal en general					
Cuentan con perfiles de personal por escrito					
El clima laboral es favorable					

ANEXO 08

TABLA DE ARKIN Y COLTON PARA POBLACIONES FINITAS

Amplitud de la población	Amplitud de la muestra para los márgenes de error (E) abajo indicados					
	$\pm 1\%$	$\pm 2\%$	$\pm 3\%$	$\pm 4\%$	$\pm 5\%$	$\pm 10\%$
500					222	83
1.000				385	286	91
1.500			638	441	316	94
2.000			714	476	333	95
2.500		1.250	769	500	345	96
3.000		1.364	811	517	353	97
3.500		1.458	843	530	359	97
4.000		1.538	870	541	364	98
4.500		1.607	891	549	367	98
5.000		1.667	909	556	370	98
6.000		1.765	938	566	375	98
7.000		1.842	949	574	378	99
8.000		1.905	976	580	381	99
9.000		1.957	989	584	383	99
10.000	5.000	2.000	1.000	588	385	99
15.000	6.000	2.143	1.034	600	390	99
20.000	6.667	2.222	1.053	606	392	100
25.000	7.143	2.273	1.064	610	394	100
50.000	8.333	2.381	1.087	617	397	100
100.000	9.091	2.439	1.099	621	398	100
Infinito	10.000	2.500	1.111	625	400	400

ANEXO 09
TABLA DE TAGLIACARNE PARA POBLACIONES INFINITAS

Márgenes de error en % (E)	Valores presumibles de p y de q en % (p + q = 100)														
	1/99	2/98	3/97	4/96	5/95	10/90	15/85	20/80	25/75	30/70	35/65	40/60	45/55	50/50	
0,1	39.000	78.400	116.400	153.600	190.000	360.000	510.000	640.000	750.000	840.000	910.000	960.000	990.000	1.000.000	
0,2	9.900	19.600	29.100	38.400	47.500	90.000	127.500	160.000	187.500	210.000	227.500	240.000	247.500	250.000	
0,3	4.400	8.711	12.933	17.067	21.111	40.000	56.667	71.111	83.333	93.333	101.111	106.667	110.000	111.111	
0,4	2.475	4.900	7.275	9.600	11.875	22.500	31.875	40.000	46.875	52.500	56.875	60.000	61.875	62.500	
0,5	1.584	3.136	4.656	6.144	7.600	14.400	20.400	25.600	30.000	33.600	36.400	38.400	39.600	40.000	
0,6	1.100	2.178	3.233	4.267	5.278	10.000	14.137	17.778	20.833	23.333	25.278	26.667	27.500	27.778	
0,7	808	1.600	2.376	3.135	3.878	7.347	10.408	13.061	15.306	17.143	18.577	19.592	20.204	20.408	
0,8	619	1.225	1.819	2.400	2.969	5.625	7.969	10.000	11.719	13.125	14.219	15.000	15.469	15.625	
0,9	489	968	1.437	1.896	2.346	4.444	6.296	7.901	9.259	10.370	11.235	11.852	12.222	12.346	
1,0	396	784	1.164	1.536	1.900	3.600	5.100	6.400	7.500	8.400	9.100	9.600	9.900	10.000	
1,5	176	348	517	683	844	1.600	2.267	2.844	3.333	3.733	4.044	4.267	4.400	4.444	
2,0	99	196	291	384	475	900	1.275	1.600	1.875	2.100	2.275	2.400	2.475	2.500	
2,5	63	125	186	246	304	570	816	1.024	1.200	1.344	1.456	1.530	1.584	1.600	
3,0	44	87	129	171	211	400	567	711	833	933	1.011	1.067	1.100	1.111	
3,5	32	64	95	125	155	294	416	522	612	686	743	784	808	816	
4,0	25	49	73	96	119	225	319	400	469	525	569	600	619	625	
4,5	20	39	57	76	94	178	252	316	370	415	449	474	489	494	
5,0	16	31	47	61	76	144	204	256	300	336	364	384	396	400	
6,0	11	22	32	43	53	100	142	178	208	233	253	267	275	278	
7,0	8	16	24	31	39	73	104	131	153	171	186	196	202	204	
8,0	6	12	18	24	30	56	80	100	117	131	142	150	155	156	
9,0	5	10	14	19	23	44	63	79	93	104	112	119	122	123	
10,0	4	8	12	15	19	36	51	64	75	83	91	96	99	100	
15,0	2	3	5	7	8	16	23	28	33	37	40	43	44	45	
20,0	1	2	3	4	5	9	13	16	19	21	23	24	25	25	
25,0	0,6	1	2	2	3	6	8	12	12	13	15	15	16	16	